

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y ANÁLISIS
FINANCIERO PARA UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL
MERCADO DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES EN LA CIUDAD DE
QUITO. CASO: PRIME AP PROMOCIONALES”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALCIRA BELÉN VELA CARRERA
DIANA CATALINA VELA CARRERA**

DIRECTOR: ING. RAÚL ALARCÓN

QUITO, NOVIEMBRE 2011

Director de Tesis

Ing. Raúl Alarcón

Informantes

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Marco Calvache

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo al Señor de Señores quien es fuente de todo y la esencia que me da vida y vida abundante.

Alcira

A Carlos Hernán Vela Carbo, un hombre de Dios, digno ejemplo de esfuerzo, dedicación y constancia, a mi padre quien en vida estuviera contento al ver que sus hijas han concluido con su educación de tercer Nivel.

Diana

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi hermosa familia por ser el soporte en todos mis proyectos y anhelos, mi esposo, mis hijas, mis hermanas, mis padres que han enseñado a ser siempre una mejor persona con su ejemplo y amor.

Alcira

A mi Dios todo poderoso, quien ha permitido que todo esto sea posible en compañía de mi amiga y hermana un pilar e inspiración a seguir. Por otro lado a mis padres, hermana Lorena y a mi amado esposo Guillermo que con su apoyo constante han logrado una gran motivación, para que pueda concluir esta tesis satisfactoriamente.

Diana

CONTENIDO

1. INTRODUCCION, 1

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 2

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO, 2

2.1.1 Análisis socio-económico, 2

2.1.2 Análisis político, 4

2.1.3 Análisis Demográfico, 5

2.1.4 Análisis geográfico, 7

2.1.5 Análisis tecnológico, 8

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, 8

2.2.1 Análisis de los competidores, 8

2.2.2 Análisis de los proveedores, 10

2.2.3 Análisis de los clientes, 10

2.2.4 Análisis de los intermediarios, 11

3. CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META, 13

3.1 SEGMENTACIÓN, 13

3.1.1 Definición de mercado, 14

3.1.2 Tamaño de mercado, 16

3.1.3 Macro segmentación: mercado de referencia, 19

3.1.4 Micro segmentación: segmentos atractivos, 22

3.1.5 Nichos de mercado, 24

3.2 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA, 27

3.2.1 Demanda actual, 27

3.2.2 Demanda futura, 28

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 30

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 30

4.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN, 30

4.3 OBJETIVOS POR NECESIDAD, 31	
4.4 FASE EXPLORATORIA, 31	
4.4.1 Fuentes secundarias, 34	
4.4.2 Fuentes primarias, 35	
4.4.2.1 Encuestas, 35	
4.5 FASE DESCRIPTIVA, 36	
4.5.1 Metodología de investigación, 36	
4.5.1.1 Universo y muestra, 36	
4.5.1.2 Diseño de los instrumentos de investigación, 39	
4.5.1.3 Planes de muestreo y recolección de datos, 39	
4.5.2 Resultados de la Investigación, 39	
4.5.2.1 Tabulaciones, 43	
4.5.2.2 Interpretación y Conclusiones, 49	
5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, 52	
5.1 OBJETIVOS, 52	
5.1.1 Etapas, 53	
5.1.2 Escenarios, 58	
5.2 ESTRATEGIAS, 59	
5.2.1 Posicionamiento, 59	
5.2.2 Crecimiento, 61	
5.2.3 Competencia, 63	
6. ANÁLISIS DE PROCESOS, 68	
6.1 EL PROCESO COMO COMPONENTE FUNDAMENTAL DE LA REINGENIERÍA, 68	
6.1.1 Administración por procesos, 68	
6.1.2 Mejoramiento de procesos, 69	

6.1.3	Reingeniería de procesos,	70
6.2	MICRO Y MACRO LOCALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN, VENTA Y GESTIÓN FINANCIERA,	71
6.2.1	Situación actual de la Empresa,	71
6.2.1.1	Esquema funcional de las áreas críticas actuales,	73
6.2.2	Análisis FODA,	76
6.2.3	Árbol de Decisiones,	77
6.3.	MAPA DE PROCESOS DE PRIMER NIVEL- OPERACIÓN,	80
6.4.	MAPA DE PROCESOS DE SEGUNDO NIVEL - PROCESOS SOPORTE,	82
6.5.	REDISEÑO DE PROCESOS ESCOGIDOS-BASES DE DECISIÓN,	83
7.	ESTUDIO FINANCIERO,	87
7.1	ANALISIS INICIAL DE LA COMPAÑÍA,	87
7.2	PRESUPUESTOS,	92
7.2.1	Presupuesto de Ventas,	92
7.2.2	Presupuesto de Gastos,	94
7.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS,	96
7.3.1	Balance General,	96
7.3.2	Estado de Resultados,	97
7.3.3	Flujo de Caja,	98
7.4	ANALISIS FINANCIERO,	98
7.4.1	Valor Actual Neto,	98
7.4.2	Tasa Interna de Retorno,	101
7.4.3	Periodo de Recuperación de la Inversión,	102
7.4.4	Indicadores Financieros de corto plazo,	102
7.4.5	Análisis de Sensibilidad,	104
7.4.5.1	Sensibilización del Proyecto: Escenario Realista,	105
7.4.5.2	Sensibilización del Proyecto: Escenario Pesimista,	105

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 107

8.1 CONCLUSIONES , 107

8.2 RECOMENDACIONES, 110

9. BIBLIOGRAFÍA, 113

1. INTRODUCCION

Hoy por hoy el mercado de artículos promocionales ha revolucionado el concepto de atención al cliente como símbolo de aprecio para ellos, apoyando en la construcción del valor de marca.

Debido a su elevado crecimiento, varias empresas han incursionado en este mercado iniciando con una baja presencia e inversión para después lograr una buena participación en el mercado, por supuesto, siempre que exista el valor agregado que los clientes demandan, más allá de lo tradicional y acompañado de tecnología.

El mercado de artículos promocionales cada vez es más competitivo en relación a precios, oferentes y variedad de productos, con iniciativas y creatividad asombrosas. Así también es necesario considerar alianzas estratégicas que permitan una favorable relación de costo-beneficio.

Así mismo las empresas en general están cuidando el medio ambiente asumiendo la responsabilidad de conservarlo, de ahí la tendencia hacia la elaboración de productos elaborados con insumos reciclados, ofreciendo alternativas puntuales con productos de alta permanencia con los que obtendrán mil impactos positivos por un bajo costo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1 Análisis socio-económico

Para el Ecuador el libre comercio ha tenido varios altibajos durante estos últimos 4 años, especialmente con las medidas gubernamentales tomadas por el actual régimen, lo que ha provocado que varias empresas productoras logren alguna ventaja sobre las comercializadoras/importadoras hablando de aranceles y cuotas de importación. En el primer trimestre de 2010 hay un superávit comercial de USD 132m, una recuperación importante luego de que en el mismo período de 2009 se registrara déficit. Detrás de esto está la mejoría en el precio del crudo ecuatoriano que sin embargo fue contrarrestada parcialmente por una recuperación en las importaciones en 15.6% a USD 4m. Por otro lado, las exportaciones se recuperan en 52.9% respecto al mismo trimestre del 2009, debido principalmente a las exportaciones petroleras. Adicionalmente, Estados Unidos continua siendo el principal destino de las exportaciones ecuatorianas con 30.9% del total de las exportaciones registrando una disminución de 5,5 puntos porcentuales en relación al primer trimestre de 2009 por la reducción en el volumen de las exportaciones petroleras que fueron redirigidas hacia China y Panamá, entre otros; por su parte las importaciones desde este país bajaron su participación en el mercado en 0.4 puntos porcentuales, y son el 24.4% del total. El Ecuador arroja un superávit de USD 297m, mejoría frente al mismo trimestre del 2009 cuando alcanzó USD 97,4m. La Comunidad Andina es el segundo mercado por importancia alcanzando 17.3%, la Unión Europea representa 15.5%.

El actual Presidente Correa solicitó a Estados Unidos la renovación plurianual del Atpdea (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) y la negociación de un Acuerdo Comercial para el Desarrollo.

El gobierno reemplazará las zonas francas por lo que denomina Zonas especiales de Desarrollo (ZEDE). El gobierno busca que las ZEDE sean un instrumento para potenciar la adopción y transferencia de tecnología, la producción industrial para la exportación de servicios de logística.¹

Por otro lado, existe una alta probabilidad de que el país continúe en el 2011 y por tercera año consecutivo, en un sendero de bajo crecimiento económico. Sin embargo, la estabilidad de la economía no estará en riesgo, aunque sí se presentarán señales de alerta en sectores específicos.

En efecto, mientras el Gobierno mantiene una proyección de crecimiento económico de 3.7% para el presente año y del 5.2% para el año 2011, nuestras proyecciones de otros sectores por ejemplo: Quantum informe, son del 2.7% para este año y del 2.5% para el siguiente, como consecuencia de las restricciones que el gobierno tendrá para continuar elevando el gasto público, la baja probabilidad de que el dólar continúe depreciándose y beneficie a la competitividad de los productores ecuatorianos y la demora del gobierno en definir políticas públicas claras que permitan atraer inversión extranjera en los sectores de petróleo, minería y construcción de infraestructura física.

Otro evento relevante durante estos últimos años es el incremento en el salario básico especialmente desde el 2008. La otra cara de la medalla del fuerte incremento salarial registrado en los últimos años es el crecimiento de las ventas de las empresas, si bien este es un factor positivo para el país, cuando este fenómeno se da en desmedro de la competitividad de las unidades productivas, la consecuencia es un crecimiento excesivo de las importaciones y un deterioro del sector externo de la economía.

¹ Análisis Semanal, Junio 2010, Walter Spurrier

Esto es precisamente lo que ha ocurrido en el país; y el crecimiento de ventas de las empresas pasa a tener un limitado impacto positivo en la generación de empleo. Así mismo, al provocar un desequilibrio externo, esto conduce a una pérdida de liquidez, que se traducirá en contracción económica y menor empleo.²

2.1.2 Análisis político

La estabilidad política que ha vivido el país desde el 2007, y el exitoso manejo de eventos contenciosos como la movilización indígena por la Ley de Aguas y la insurrección policial del 30 de septiembre, evidencian una relativa fortaleza del Estado ecuatoriano. Desde que Rafael Correa llegó al poder, el Estado tiene bastante más legitimidad y capacidad administrativa que antes. Esto se evidencia no solo en una mayor estabilidad política sino también en la positiva percepción que tienen los ciudadanos de los servicios públicos. Sin embargo, si se analiza la situación de los problemas institucionales y de representación que causaban la debilidad estatal en las décadas previas al 2007, se hace evidente que estos no han sido resueltos, sino deteriorados.

La situación política previa al 2007 se caracteriza por una bajísima capacidad estatal de agregar los intereses de los ciudadanos, y por un constante bloqueo del sistema político causado por empates irresolubles entre el Ejecutivo y el Congreso Nacional.

Ambos problemas que aparecen como desenlaces de una fragmentación del sistema de partidos, que conduce a una dinámica política inscrita en prácticas clientelares y corporativas. Una crisis de presentación política, la destrucción de las capacidades del Estado para hacer frente a crecientes demandas y conflictos sociales, y una legitimidad estatal precaria fueron los

² Informe Quantum, Noviembre 2010

resultados de aquello. Las crisis presidenciales entre 1997 y 2005, el casi total desgaste del sistema de partidos, y el discurso “anti-político” que predominó en las elecciones del 2006 son prueba de ello.

Debido a los fenómenos mencionados, se produjo un vacío de unidad social y política en el Ecuador. Dicho vacío despejó el campo político para el fortalecimiento del populismo. En tal situación, Rafael Correa gana las elecciones con un discurso “populista” que tiene como punta de lanza el deseo de re-fundación del Estado.

Su característica de “outsider” le permite diferenciarse del sistema político y culpar a la clase política y a las élites económicas de todos los problemas que enfrentaba el país. A su vez, su discurso dirigido hacia el “cambio” hace de articulación desde la infelicidad hacia una aparente redención encarnada por Correa. Así, constituye un imaginario social en el que “los grupos que han mantenido secuestrada a la patria” son estigmatizados como “el otro” y la “revolución ciudadana” se erige como la solución.³

2.1.3 Análisis Demográfico

Durante la década pasada, los hogares de las ciudades del país ampliaron su capacidad adquisitiva. La situación reciente no está clara. El INEC no ha divulgado datos oficiales. Las estimaciones realizadas a partir de las bases de datos de las encuestas naciones de hogares muestran que en el 2009 y el primer semestre del 2010, el promedio de los ingresos totales de los hogares de las ciudades del país han mantenido en el nivel del 2008; es decir por sobre los USD 700. En los dos años, los ingresos subieron el segundo trimestre. Según la última encuesta disponible, junio de 2010, el promedio fue de USD 756. Dado que las cifras no toman en cuenta la inflación, es difícil definir una tendencia.

³ Informe Quantum, Noviembre 2010

Al igual que en el tema de los ingresos, la información disponible tampoco muestra una clara tendencia en la incidencia de la pobreza. Según los datos oficiales del INEC, en las ciudades del país la pobreza medida según ingresos se redujo de 54% a 26% entre el año 2000 y 2006 (las cifras comparables para la población rural son 80% y 61%, respectivamente). Pero desde el 2006 al 2009, la proporción de hogares con ingresos bajo la línea de pobreza se ha mantenido cercana al 25% en las áreas urbanas y 60% en las rurales. En las ciudades, la pobreza llegó al punto más bajo a inicios del 2009 (22%), pero subió en diciembre del mismo año (25%). En el 2010, se ha mantenido en 23%.

El INEC también ha publicado datos sobre la distribución de los ingresos de los trabajadores o perceptores en las ciudades. El coeficiente de Gini es una medida estadística de la desigualdad en una distribución que varía entre 0 y 1. La desigualdad es mayor mientras más se aproxima más a 1. La serie de tiempo desde el 2006 muestra solo ligeras variaciones. A finales del 2009, el coeficiente bajó a 0,48, el valor más bajo del período. Sin embargo, en el curso del 2010 subió nuevamente a 0,50. En otras palabras, la participación de los trabajadores que menos ganan en los ingresos totales no ha aumentado. Es más, parecería que aumentó la proporción de que reciben aquellos que tienen mayores ingresos.

El país no cuenta con un modelo oficial o consensuado de estratificación de la población. Habitus y el Observatorio social del Ecuador han desarrollado un modelo usando variables indirectas, como calidad de la vivienda, calidad del empleo, uso de tecnologías de información y estilos de vida, contenidas en la encuesta nacional de hogares que levantó el INEC en diciembre del 2009. El modelo, resumido en el gráfico siguiente, muestra un claro contraste en la distribución socioeconómica de los hogares de Quito y Guayaquil. En la capital, la mitad de los hogares son de nivel medio o medio alto; en el puerto, tres de cada 10. La clase media alta

quiteña es considerablemente más numerosa que la guayaquileña. Correlativamente, la pobreza es mayor – el doble – en Guayaquil que en Quito.⁴

2.1.4 Análisis geográfico

Respecto de las tasas de desempleo, subempleo y empleo pleno, en Quito, los datos para el segundo trimestre estiman la población en edad de trabajar (PET) de Quito en 1,4m, alza de 5,3% y la PEA en 772 mil, reducción de 36 mil en los 12 meses, caída de 4,5%. El empleo total fue de 721 mil, caída de 45 mil, mientras que el desempleo subió en 9 mil a 51 mil. El desempleo sube a 6,7% en comparación a 5,2% en el segundo trimestre de un año atrás. Se ganaron 21 mil empleos plenos. El subempleo se redujo 6,3 puntos al 41% de la PEA. En los 12 meses es como si ningún ciudadano que alcanzó la edad de trabajar se hubiera incorporado a la PEA, y que de los subempleados, 21 mil se incorporasen al empleo pleno, 9 mil cayeran en desempleo y 36 mil abandonasen la PEA.

En Guayaquil, los datos del INEC en el segundo trimestre estiman la población en edad de trabajar en 1,9m, alza de 1,8% y la PEA en 1,08m, caída de 96 mil en un año, una reducción de 8,1%. El empleo total fue de 985 mil, caída de 45 mil puestos de trabajo. El desempleo cayó en 50 mil, una mejoría de 3,6 puntos a 9,0%. Se pierden 10 mil empleos plenos. El subempleo se amplía en 1,2 puntos a 50,9%. En los 12 meses, es como si ningún ciudadano que alcanzó la edad de trabajar se hubiera incorporado a la PEA; por añadidura 50 mil desempleados, 35 mil subempleados, y 10 mil con empleo pleno hubiesen abandonado la PEA.⁵

⁴ Informe Quantum, noviembre 2010

⁵ Informe Quantum, Noviembre 2010

2.1.5 Análisis tecnológico

Durante los últimos años, el desarrollo tecnológico ha dado pasos agigantados llevando a todos los sectores de la economía a estar al tanto de los cambios y adaptar cada realidad a las nuevas iniciativas que permitan mantener el nivel competitivo que se requiere para lograr rentabilidad en cualquier proyecto de inversión o negocio en marcha. En negocios relacionados con la promoción y marketing, el nivel es mucho más exigente debido a las múltiples iniciativas que se encuentran en el mercado y a la necesidad de colocar los productos ofertados en la mente del consumidor, incluso si solo es para recordar y promocionar la marca, aún cuando no lo consuma, este lo difunde entre su círculo de amigos.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 Análisis de los competidores

PRIME AP es una empresa que nace en el año 2000 con la iniciativa de brindar al cliente soluciones promocionales, desarrollando un sin fin de opciones para satisfacción de sus clientes.

Con un pequeño equipo de colaboradores enfocados al servicio en pro de crecimiento, arranca su trabajo en serigrafía, troquelado en acrílicos y encapsulados. Adicionalmente, incursionando en la maletería y dando valor agregado a los artículos ya conocidos como bolígrafos, camisetas, gorras y demás artículos promocionales.

Algunos de los competidores más representativos son:

Target promociones: uno de los líderes y los más grandes en Quito. Se especializan en productos importados que mantienen en inventario. Crearon otra empresa relacionada llamada Promodepot que venden a otras empresas más pequeñas o a personas naturales.

Imagination: una empresa que al igual que Target, importa artículos y mantiene en stock para atender a solicitudes de clientes sin mayor espacio de tiempo. Al momento tienen su propio edificio el cual cuenta con una sala de exhibición amplia y atractiva. Adicionalmente, se han especializado en la venta a través de distribuidores de manera consistente, con variedad en su inventario.

Se han asociado con Texal (que es la empresa fabricante autorizada de la marca LEE) a través de su división de promocionales de cuero y sintéticos formando la empresa Parsifal que es similar a Promodepot que venden a minoristas con o sin la impresión del logotipo.

Calcograf: Empresa que tiene dos divisiones, amenities para lo que son jabones, shampoo ,etc para hoteles y la división de promocionales. Es una empresa Colombiana.

Artim que tiene aproximadamente 15 años, es familiar. Se especializa en productos promocionales electrónicos, electrodomésticos, habiendo empezado con relojes. Importan desde Panamá y atienden bajo pedido lo que pida el cliente en poco tiempo.

Promostock, que ha crecido mucho en el último año pues es una empresa nueva (5 años aproximadamente).

Cabe mencionar a Bic Graphic, una división promocional de BIC Ecuador que mantiene un stock importante de una veintena de modelos de bolígrafos solo para publicidad y que trabaja a través de distribuidores y sub-distribuidores autorizados.

Se pueden contar también con muchas otras que aparecen, crecen y desaparecen, y los cientos de personas que venden a sus contactos en distintas empresas.

2.2.2 Análisis de los proveedores

La empresa, PRIME AP mantiene relaciones con proveedores de alto nivel, nacionales e internacionales, los cuales garantizan que los productos sean de alta calidad, algunos de ellos se mencionan a continuación:

- * Bic Graphics

- * PPAI (Promocional Products Association Internacional)

- * Fantiplas

- * Bohang Gift

2.2.3 Análisis de los clientes

La empresa mantiene un portafolio de 25 clientes activos que actualmente realizan compras periódicas para sus promociones, publicidad y eventos. Dentro de esta base se encuentran empresas farmacéuticas, cervecera, de telefonía, de cosméticos, universidades, y otros sectores. La oferta que hace la compañía es reducida comparada con los altos requerimientos que estas tienen en este sentido, sin embargo una de las fortalezas que la empresa posee es la atención personalizada que brinda, tratando en lo posible de ajustarse a las necesidades particulares de sus clientes.

En este portafolio también se incluyen 488 clientes en estado pasivo, es decir clientes a los que se les atendió por limitadas oportunidades debido básicamente a la falta de tiempo y recursos, de ahí que existen clientes y mercado potencial que podría ser explotado conforme el crecimiento proyectado que se planea para la empresa.

La base de clientes que se mantiene tiene muy buenas perspectivas de crecimiento considerando la buena aceptación que han mostrado del

servicio brindado por la compañía, siendo recurrentes en sus pedidos y siendo en buena parte el soporte económico del negocio en materia de ventas e ingresos.

Más adelante, se profundizará en el tema de clientes con una evaluación de ventas actuales y proyecciones para los años siguientes.

2.2.4 Análisis de los intermediarios

En el Ecuador para el tercer trimestre de este año, se recupera el crédito de la banca privada, especialmente en el segmento de consumo, como consecuencia de la elevada liquidez. Luego del descenso registrado en el primer trimestre de 2010, las operaciones suben 7,0% respecto al trimestre anterior, mientras que los depósitos crecen en apenas 2,5%. En línea con el objetivo de mantener un nivel reducido de tasas de interés activas, el Banco Central del Ecuador fijó los rangos de tasas de interés pasivas que deben pagar las entidades financieras privadas y públicas a las colocaciones de entidades del sector público (Reg. 009-2010 de mayo 26, RO 213). Robalino, considera que en estos meses ha crecido la cartera de los Bancos, entre otras razones, porque se han expandido los depósitos y hay una liquidez que no puede estar ociosa en las válvulas de los bancos, que buscan sin flexibilizar sus políticas, cómo financiar la demanda de créditos bien estructurados (Expreso, julio 27).

La encuesta de oferta y demanda de crédito del primer trimestre de 2010 realizada por el Banco Central del Ecuador refleja que se habría presentado una ralentización de las solicitudes de nuevos créditos en los segmentos productivo, microcrédito y vivienda, mientras que en el segmento de consumo se habría observado un desempeño mayor en las solicitudes de nuevos créditos. Pero el menor ritmo de crecimiento en depósitos limita la posibilidad de expansión futura del crédito.

En el último trimestre, las operaciones crediticias de los bancos se expanden en USD 742m, y se dio en todos los segmentos de crédito, así: crédito de consumo sube 7,9%, productivo en 7,6%, microcrédito 6,4% y vivienda 4,1%. Los créditos productivos constituyen 44,8% del incremento del crédito; las operaciones de consumo 31,5%, vivienda 7,1% y microcrédito 6,8%.⁶

⁶ Análisis Semanal, Agosto 2010, Walter Spurrier

3. CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META.

3.1. SEGMENTACIÓN.

En la actualidad, la gran mayoría de empresas de toda rama comercial, producción y servicio están conscientes de que no pueden servir de forma óptima y mejorada a todos los posibles clientes que existen en un *mercado* determinado.

Esta situación y circunstancia, se debe principalmente a que los gustos, preferencias, estilos, moda, capacidad de compra, ubicación, ingresos, etc., varían de persona a persona o de organización a organización.

Sin embargo, y para tranquilidad de los mercados logos, existen "*grupos*" cuyos integrantes presentan características muy parecidas y que permiten la implementación de actividades de marketing diseñadas para todo el grupo; lo cual, deriva en un ahorro significativo de tiempo, esfuerzo y recursos.

Estos "*grupos*" se conocen como "*segmentos de mercado*".

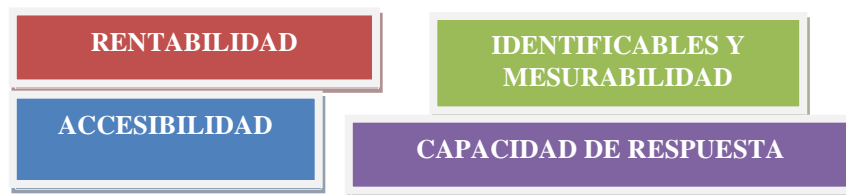
En el caso de Prime AP Promocionales se tomará como referencia de segmentación a las empresas legalmente constituidas en la ciudad de Quito y sus alrededores que tengan como actividad comercial la venta y/o distribución de artículos promocionales, descartando a la competencia informal.

Para continuar con la segmentación de esta empresa Productora, Distribuidora y Comercializadora de artículos promocionales en la ciudad de Quito, se investigará cuales son nuestros competidores formales, los más sobresalientes y/o con mayor participación en el mercado de Quito, así como también a nuestros clientes actuales su rentabilidad para con la empresa, el margen de utilidad por cliente e incluso definir el 80/20 de los ingresos de Prime con esto poder analizar a los potenciales clientes con características homogéneas e investigando sobre sus deseos y su comportamiento e incluso para tratar de abarcar más mercado, mejorando el servicio actual, producción, por consecuencia la rentabilidad incrementará y

nuestra posición en el mercado irá subiendo tratando de que la participación del mismo incremente a la par. Así mismo buscaremos la mejora de la mano de obra en serigrafía, dando a conocer el troquelado en acrílicos y encapsulados incursionado en la malmetería y perfeccionando los artículos ya conocidos como bolígrafos, camisetas, gorras, etc. Para ser líderes en especialización.

GRAFICO No. 1

CRITERIOS PARA UNA SEGMENTACION EXITOSA



Fuente: Lamb Hair McDaniel, Marketing 6ª Ed.

Elaborado por: Alcira Vela, Diana Vela.

3.1.1. Definición de mercado.

En la práctica, es preciso señalar que cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde habitualmente compra los productos que necesita; así también desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.⁷

⁷ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fisher y Jorge Espejo, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84.

Sin embargo, para aquellas personas que están involucradas con las diferentes actividades de mercadotecnia necesitan una respuesta más precisa sobre la pregunta: ¿Cuál es la definición de mercado?

- **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el **mercado** (para propósitos de marketing) como *"las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"* ⁸
- Para **Patricio Bonta y Mario Farber**, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el **mercado** es *"donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio"* ⁹.
- **Allan L. Reid**, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", define el **mercado** como *"un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea"* ¹⁰
- Para **Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz**, autores del libro "Marketing", un **mercado** es el *"conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"* ¹¹
- Según el **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, el **mercado** son *"todos los consumidores potenciales que comparten una determinada*

⁸ Fundamentos de Marketing, 13a. Edición de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 49.

⁹ 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma, Pág. 19.

¹⁰ Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, de Allan L. Reid, Editorial Diana México, Pág. 500

¹¹ Marketing, Décima Edición, de Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Prentice Hall, Pág. 10.

necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo"

12

Por lo tanto podemos decir que el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto (oferentes) para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta son los principales protagonistas que mueven un mercado.

3.1.2. Tamaño de mercado

Nuestro mercado meta, objetivo y/o target está relacionado con las necesidades que tienen las empresas en la ciudad de Quito inicialmente para darse a conocer en el medio de su rama comercial y/o mercado y continuar con su posicionándose en el mismo con instrumentos externos como son los artículos promocionales.

Desde el punto de vista del marketing, el **mercado** está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto. Desde la óptica de la administración de la comercialización el concepto de mercado está muy imbricado al de demanda y del consumidor, para un correcto entendimiento se debe estudiar los tres términos en conjunto, siempre desde el ángulo de observación del marketing. El marketing

¹² Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 208.

pretende aumentar tanto la cuota de mercado como el tamaño del mercado de un determinado producto, entre otros objetivos.¹³

Tamaño potencial del mercado: en lo que se refiere al mercado, debemos primero entender que es igual al número total de posibles compradores de nuestro producto bajo circunstancias específicas.¹⁴

En el Caso de Prime AP Promocionales, el tamaño de mercado representa todas las empresas existentes en la ciudad de Quito exceptuando las empresas que presenten el mismo servicio y/o bien como actividad comercial, dado el caso que estás no estarían dispuestas a comprar los bienes y/o servicios que Prime Ofrezca inicialmente, así también excluyendo a las empresas y/o fundaciones que su principal desenvolvimiento no tenga relación con darse a conocer en un medio de publicidad o similares.

En Quito se encuentran aproximadamente 1626 empresas tomadas del listado de las 2000 empresas más competitivas dentro del mercado Ecuatoriano en línea registradas en la Superintendencia de Compañías¹⁵ que están domiciliadas en la ciudad de Quito y que cumplen con los factores de segmentación previamente analizados para el caso Prime AP Promocionales exceptuando las empresas de comercialización de artículos promocionales, fundaciones, y en general empresas que no requieran de nuestros servicios como promocionales, por ser competencia y/o por su giro del negocio no les sea necesario ni indispensable.

Nuestro mercado estaría distribuido de la siguiente manera:

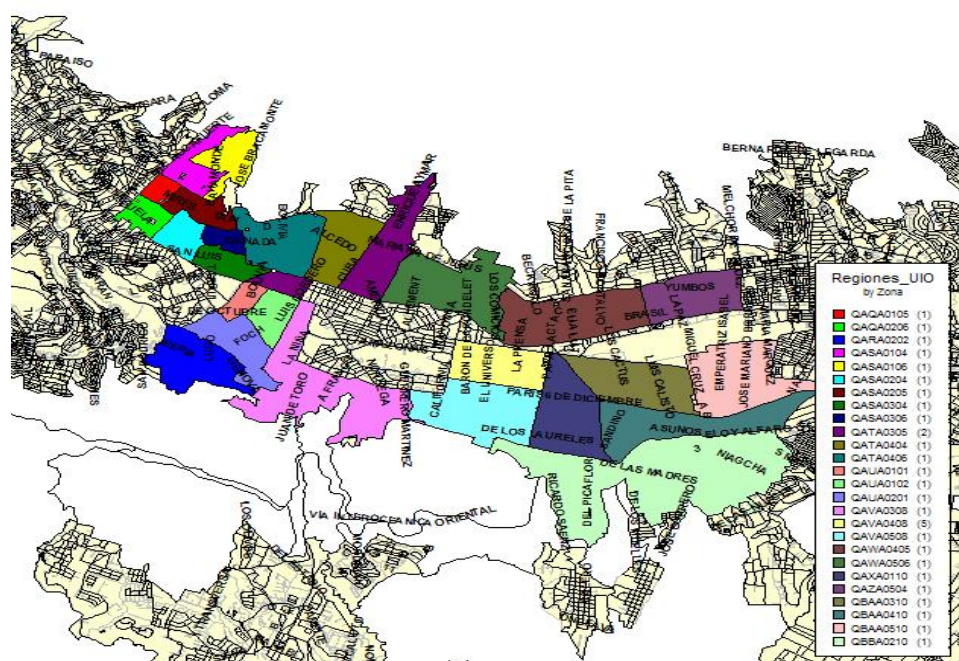
¹³ Definición de tamaño de mercado. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_\(marketing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_(marketing))

¹⁴ Oportunidad de negocio (2007).

[http://www.negociosgt.com/main.php?id=100&show_item=1&id_area=123], *Tamaño del mercado*.

¹⁵ http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/1000_cias.htm

GRAFICO No. 2



ELABORADO POR: Alcira Vela, Diana Vela.

FUENTE: MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Tamaño real del mercado: para efectuar la medición del tamaño real del mercado, se debe conocer también otro concepto el cual es el mercado servido, es decir son los compradores para quienes esté disponible, accesible y atractivo los productos que ofrezca Prime Ap Promocionales en el tema de artículos promocionales como una estrategia de marketing para el resto de empresas.

En el caso de Prime el target al cual se va a dirigir la investigación son los siguientes sectores:

- Sectores Alimentos y Bebidas
- Sector Comercio
- Sector Salud
- Instituciones Financieras de ser posible
- Manufacturas
- Seguros
- Turismo
- Sector de servicios Petroleros.
- Sector Servicios.
- Sector Público.

Específicamente medianas y grandes empresas ubicadas en la ciudad de Quito.

3.1.3. Macro segmentación: mercado de referencia.

Según **Philip Kotler y Gary Armstrong** un *segmento de mercado* se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"¹⁶.

Los autores **Stanton, Etzel y Walker**, definen un *segmento de mercado* como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos"¹⁷.

- **Patricio Bonta y Mario Farber**, definen un *segmento de mercado* como "aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier

¹⁶ Fundamentos de Marketing, de Philip Kotler y Gary Armstrong, 6ta Edición, Pág. 61

¹⁷ Fundamentos de Marketing, de Stanton, Etzel y Walker, 13va Edición, Pág. 167.

segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas”¹⁸.

- El **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.**, define un **segmento de mercado** como *"un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos, y que además, pueden responder a un programa de actividades de marketing específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica”¹⁹.*

*Resumiendo podemos indicar que un **segmento de mercado** es un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas a la vez con relación a las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado.*

Definición del mercado de referencia: El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:

- ¿Cuáles son las funciones (solución de necesidades) a satisfacer?
- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto?
- ¿Cuáles son las tecnologías existentes que pueden producir estas funciones?

Es necesario contar con criterios que permitan establecer límites que satisfagan los propósitos decisorios y posibilite el análisis de oportunidades y riesgos estratégicos.

Para una correcta definición de los mercados de referencia de Prime AP Promocionales, contestaremos las preguntas arriba señaladas con el fin de obtener información relevante respecto a este tema.

¹⁸ 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, de Patricio Bonta y Mario Farber, Editorial Norma, Pág. 30.

¹⁹ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 307

Podemos además indicar que, este grupo responde de forma parecida y/o similar a determinadas acciones y/o estrategias de marketing; que deriva en empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento y/o participación en el mercado a mediana y gran escala.

GRAFICO No. 3
PASOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO Y ACTIVIDADES
POSTERIORES



Fuente: Lamb Hair McDaniel 6ª Ed.

Elaborado por: Alcira Vela, Diana Vela.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

Medibles: se puede medir el tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos.

Sustanciales: los segmentos son lo bastante grandes y rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande

posible al que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.

Accesibles: es posible llegar a los segmentos y servirlos de forma eficaz.

Diferenciables: los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de diferente manera a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si dos segmentos responden de forma similar a una oferta dada, no constituyen segmentos distintos.

Susceptibles de acción: es posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.²⁰

Bases para segmentar mercados de negocios.

Los mercados de negocios se pueden segmentar de acuerdo con algunas variables que se usan en la segmentación de mercados de consumo, como geografía, beneficios buscados y frecuencia de uso. Sin embargo, quienes se dedican al marketing de negocios también pueden emplear muchas otras variables.²¹

3.1.4. Micro segmentación: segmentos atractivos.

Consiste en el proceso de dividir mercados de negocios en segmentos basados en las características de las unidades de toma de decisión dentro de un macro segmento. , permite definir con más claridad los segmentos de mercado y delimite con más precisión los mercado meta⁷.

Tipos de micro segmentación

- **Segmentación geográfica.-** Se refiere a la división de mercados en regiones de un país, o del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado, clima.

²⁰ KOTLER PHILIP. (2002) **Dirección de Marketing Conceptos esenciales**, Prentice Hall, Mexico, 1ra Edición. 154.

²¹ KOTLER PHILIP. (2002) **Dirección de Marketing Conceptos esenciales**, Prentice Hall, Mexico, 1ra Edición p. 153.

- **Segmentación demográfica.-** Segmentación de Mercados por edad, sexo, ingreso, origen étnico y ciclo de vida familiar.
- **Segmentación psicográfica.-** Es una segmentación de mercados con base en las variables de personalidad, Motivos, estilos de vida.
- **Segmentación comportamental.-** Los consumidores están agrupados sobre la base de su conocimiento de un producto o su lealtad al mismo.
- **Segmentación producto-beneficio.-** Proceso de agrupar a los consumidores en segmentos de mercado de acuerdo con los beneficios que buscan en el producto.
- **Segmentación simbólica.-** Es la que sea capaz de distinguir entre los diversos sujetos que componen un mismo consumidor y entre los varios objetos que componen un mismo producto.

Consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados, y establecer una estrategia de marketing específica para cada segmento.

La micro segmentación requiere generalmente el análisis del comportamiento de compra.

Consiste en un análisis más minucioso y detallado de los segmentos o conjuntos parciales homogéneos que los integran. Este estudio está dirigido a detectar características referidas fundamentalmente a la motivación de compra de los consumidores y a las cualidades preceptuales que permiten diferenciar los productos en el concepto de compradores potenciales.

El objetivo de micro segmentación es resaltar estos aspectos e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes a la mayor cantidad posible de clientes, a fin de contar con un grupo que constituya un segmento razonable desde el punto de vista del interés comercial y económico.²²

En base a lo antes mencionado a continuación la micro segmentación de Prime Ap Promocionales:

²² Ibidem, p. 12.

⁷ Mcdaniel, Lamb Hair, Marketing 6ª. Edición, Bases para la Segmentación de Mercado de Consumidores, P. 216.

- **Segmentación geográfica.-** Para nuestra investigación se escogerán todas las empresas de los sectores Alimentos y Bebidas, comercio, salud, instituciones financieras de ser posible, manufacturas, Seguros, Turismo, Servicios Petroleros de ser posible, Servicios, públicas ubicadas en la ciudad de Quito.
- **Segmentación demográfica.-** consiste en analizar el tamaño de estos negocios, es decir grandes, medianos y pequeños.

En base a esta información, el perfil de la micro segmentación de esta empresa es:

Negocios grandes, medianas y pequeñas que busquen a través de artículos promocionales darse a conocer en sus mercados buscan a través de los artículos publicidad, posicionamientos o realce de su marca, sector y/o servicio para con otras empresas, clientes y usuarios.

3.1.5. Nichos de mercado.

Según Philip Kotler, “un ***nicho de mercado*** es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas”²³

A esta definición podríamos adicionar que, el ***nicho de mercado*** (a diferencia de los *segmentos de mercado* que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), es un grupo más reducido, y seleccionado (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

²³ Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Philip Kotler, Prentice Hall, 2002, Pág. 144.

Para el caso de Prime AP, existen muchos nichos de mercados donde se podría incursionar que en la actualidad no son atendidos por la competencia brindando un valor agregado en los artículos de calidad y servicio viendo sus necesidades y/o deseos personalizando sus requerimientos.

De esta manera podríamos crecer y acaparar el mercado de estos nichos con técnicas más flexibles de acuerdo a los requerimientos personalizados de nuestros clientes sin descuidar la calidad en el producto y la excelencia en el servicio.

- **Características del Nicho de Mercado:**

En general, un *nicho de mercado* presenta las siguientes características:

- **Es la fracción de un segmento de mercado**²⁴: “Es decir, cada *nicho de mercado* presenta algunas particularidades que la distinguen de otros nichos o del segmento en su conjunto”.

Por ejemplo: Las personas que utilizan el transporte aéreo para desplazarse a un lugar distante, representan un segmento de mercado. Por su parte, las personas que además de viajar en avión eligen la "clase ejecutiva", representan un "*nicho de mercado*".

- **Es un grupo pequeño:** La componen personas, empresas u organizaciones en una cantidad reducida (comparándola con el segmento de mercado al que pertenece). Por ejemplo, el número de ejecutivos o personas que eligen la "clase ejecutiva" en un vuelo de avión, es mucho más reducido que la cantidad de personas que viajan en la "clase turista".
- **Tienen necesidades o deseos específicos y parecidos:** “Por lo general, consisten en necesidades o deseos muy particulares, y que además, tienen su grado de complejidad”²⁵; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un "extra" para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus

²⁴ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 230

²⁵ Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 267.

expectativas. Por ejemplo, las personas que elijen la "clase ejecutiva" en los vuelos de avión, tienen requerimientos muy especiales, como ser: mas espacio para estirar las piernas, asientos mas cómodos o acolchados, un menú de comida y bebida más selecto, personal mas calificado en atenderlos, música, video, almohadas especiales, etc.

- **Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos:** Es decir, presentan una "buena predisposición" por adquirir un producto o servicio que satisfaga sus expectativas, y en el caso de las empresas u organizaciones, tienen la "capacidad de tomar decisiones de compra". Por ejemplo, las personas que viajan en "clase ejecutiva" solicitan su pasaje para esa categoría de viaje, incluso sin necesidad de que el personal de la línea aérea se lo sugiera.
- **Existe la capacidad económica:** Cada componente del "*nicho de mercado*" tiene la suficiente capacidad económica que le permite incurrir en los gastos necesarios para obtener el satisfactor de su necesidad o deseo. E Incluso, están dispuestos a pagar un monto adicional (al promedio) por lograr una mejor satisfacción. Por ejemplo, las personas que elijen la "clase ejecutiva" en cualquier línea aérea, tienen la suficiente fluidez económica como para pagar un monto extra por darse ese lujo.
- **Requiere operaciones especializadas:** Al existir necesidades o deseos con características específicas e incluso complejas, el *nicho de mercado* requiere de proveedores especializados y capaces de cubrir sus expectativas. Por ejemplo, los clientes de "clase ejecutiva" esperan que las líneas aéreas les proporcionen una ventanilla exclusiva donde no tengan que hacer fila, un espacio más cómodo en la sala de espera, personal calificado para atenderlos, membresías especiales, tarjetas de cliente ejecutivo, etc.
- **Existen muy pocas o ninguna empresa proveedora:** En aquellos *nichos de mercado* donde las particularidades y la complejidad de sus necesidades o deseos requieren de una alta especialización, es normal que no existan

más de una o dos empresas proveedoras, incluso puede darse que no exista ninguna.

- **Tiene tamaño suficiente como para generar utilidades:** Según el Prof. Philip Kotler, un *nicho de mercado* ideal es aquel que tiene el tamaño necesario como para ser rentable.²⁶

3.2.CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA.

3.2.1. Demanda actual

En la actualidad Prime AP Promocionales brinda sus servicios de distribución, producción y comercialización satisfaciendo necesidades alrededor de 517 clientes con artículos promocionales entre empresas y personas naturales con este número de clientes en los últimos 3 años, pero de los cuales 25 se encuentran activos con ventas anuales de 7 a 10 veces por año y el resto de clientes son ventas puntuales o esporádicas con variación en la cantidad y precio de trabajos pero con una baja impresionante debido a muchos factores; como la competencia agresiva con mejorada tecnología y capital de trabajo, con ventas por medio de distribuidores y demás, pero por medio de la nueva implementación de nuevas estrategias de marketing en este proyecto se aspira que paulatinamente se irá incrementando su portafolio y consecuentemente se podrá incrementar la participación del mercado buscando el <TOP of Mind> del consumidor de empresas de artículos promocionales.

Competencia Actual

Target Promociones, Promodepot, Imagination, Calcograf, Artim, Promostock, B&S SERIGRAFOS, Creación integral, **BIC GRAPHIC**.

²⁶ Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 268

Para poder estimar la demanda actual de la Empresa teniendo en cuenta que nuestra cobertura será de aproximadamente 626 empresas en la ciudad de Quito por la capacidad, infraestructura y demás características segmentadas sin tomar en cuenta a personas naturales para efectos del desarrollo de este proyecto.

De acuerdo a esta información aplicaremos la siguiente fórmula para calcular nuestra demanda actual potencial y no del todo satisfecha:

$$Q = n \times q \times p.^{27}$$

En donde:

Q = demanda total del mercado actual.

n = número de compradores al año. (626 empresas)

q = cantidad comprada por un comprador medio al año. (5 veces)

p = precio por trabajo medio elaborado. (\$263,68 mensuales)

$$Q = 626 \text{ empresas} \times 5 \text{ veces} \times \$ 263,68$$

$$Q = \$825.304,00.$$

Por lo tanto tenemos que nuestra demanda actual es de \$825.304 dólares anuales, con ventas, una venta mensual de USD\$ 263,68 dólares por cliente promedio.

3.2.2. Demanda futura

De acuerdo al estudio de clientes potenciales y estimación la demanda futura puede ascender y siendo conservadores a un 15% de la demanda actual de clientes por año con una reestructuración de procesos, incremento de personal, capacitación para la producción y mayor conocimiento de los

²⁷ KOTLER PHILIP, Mercadotecnia, 3ra edición, Prentice Hall, p. 240.

clientes y sus requerimientos en los diferentes sectores de los servicios y bienes que Prime AP ofrece al mercado de Quito.

TABLA 1: Proyección demanda futura

<u>AÑOS</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Empresas	626	726	826	926	1026	1126
Dólares \$	825.304	949.100	1.091.465	1.255.184	1.443.462	1.659.981

Elaborado por: Alcira Vela, Diana Vela.

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa Prime AP Promocionales ha logrado un crecimiento en ventas y en utilidad no estructurado en los últimos 3 años, alcanzando la madurez de la mayoría de los productos de su portafolio, otros al crecimiento y le ayudado a incrementar nuevos productos que están en la etapa de introducción, pero esto no le ha permitido potenciar sus recursos así como sus fortalezas adecuadamente, generando desperdicios de tiempo, capacidad y sobre cargando trabajo a su actual personal.

Lo que ha generado que sus esfuerzos se limiten a ciertos y contados clientes que mantienen un volumen estable de consumo o requerimientos y le son rentables para la empresa, descuidando oportunidades con mayores volúmenes de venta y rotación, con frecuencia en el consumo, ya que actualmente no mantienen una ordenada planificación de crecimiento, lo que les ha generado estancamiento en innovación, expansión y posicionamiento en el mercado, incluso con clientes actuales y potenciales pero con el poco personal e infraestructura actual muy difícilmente lo lograrían.

4.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN.

Será necesario obtener:

- Información financiera de los últimos 3 años (volúmenes de ventas, inventarios, endeudamiento, costos, gastos, y otros datos relevantes)
- Gama de productos comercializados por la compañía. (portafolio)
- Base de clientes actuales y potenciales.
- Base de proveedores de diferentes productos, materias primas y servicios.
- Volúmenes de producción, capacidad instalada, capacidad real.

- Flujos de procesos críticos dentro de la empresa.
- Capital de trabajo
- Fuentes de financiamiento
- Estadísticas de ventas mensuales del 2010, para definir el producto y/o productos estrella, vaca y perro si los hubiera.
- Conocer que estrategias de ventas y/o marketing están aplicando y/o utilizando.

4.3 OBJETIVOS POR NECESIDAD

- Mantener e incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Ampliar la infraestructura local.
- Proyectarse para dos años atender a un alto número de clientes en la ciudad.
- Contratar más personal administrativo y de ventas.
- Implementar el departamento de Marketing para realizar una inteligencia de mercado e investigación más compleja para evitar que la competencia esté a la vanguardia
- Crear publicidad y/o fuentes de comunicación para que el mercado les conozca
- Crear proyectos de fidelización con sus mejores clientes
- Implementar un departamento de Call center donde de forma adecuada pueda direccionar los pedidos al departamento de ventas y direccionar las necesidades de sus clientes a las áreas correspondientes, y así puedan enviar cotizaciones a tiempo.
- Mejorar el servicio y atención al cliente ofreciendo el producto exacto para el cliente.
- Mejorar el tiempo de entrega del pedido y calidad del mismo.
- Buscar más negocios “B to B”, para expandir el mercado aceleradamente.

4.4 FASE EXPLORATORIA

El principal objetivo de la etapa exploratoria es conocer las necesidades cualitativas del mercado a enfocarse. Para este estudio se realizarán una entrevista a profundidad a los tres potenciales clientes (Movistar, El Comercio, Quifatex) las mismas que nos indicarán los factores claves del cliente para la aceptación del proveedor de artículos promocionales (Prime AP Promocionales).

Estas variables son:

- Factores de decisión de compra
- Cantidad de compra
- Frecuencia de compra
- Precio adecuado
- Beneficios buscados en el producto
- Promoción
- Distribución
- Competencia

Tabla 2.: Cualificación del mercado de referencia

NECESIDADES	OBJETIVOS	PREGUNTAS
POTENCIALES CLIENTES	Establecer los criterios clave de decisión de compra	P1
COMPETENCIA	Determinar los competidores directos	P7
	Analizar el producto, precio y promociones que ofrece la competencia	P5, P6 Y P12
	Averiguar el grado de satisfacción que genera la competencia en el cliente	P8
PRODUCTO	Determinar las características más apreciadas por cliente respecto al producto	P2
	Determinar el tiempo de entrega aceptado por el cliente	P11
PLAZA	Establecer la logística más adecuada y medio de comunicación satisfactoria para el cliente	P12
PRECIO	Determinar el precio optimo del producto	P5
	Conocer las formas de pago del cliente	P9
	Establecer la rentabilidad mínima aceptada por el cliente de acuerdo al precio propuesto	P6
PROMOCIÓN	Determinar la comunicación adecuada con el cliente	P12

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela.

Cuestionario

1. ¿Qué le impulsa a realizar la compra o en base a qué factores usted toma la decisión de compra respecto a la adquisición de artículos promocionales?
2. ¿Cuáles son los beneficios que busca de su proveedor de artículos promocionales?
3. ¿Cuál es su promedio de compra mensual (volumen-cantidad) de estos productos en general?
4. ¿Con que frecuencia se realiza la compra?
5. ¿Cuál es el precio máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un artículo promocional?
6. ¿Cuál es el precio mínimo que usted estaría dispuesto a pagar por un artículo promocional?
7. ¿Cuáles son sus principales proveedores actuales de artículos promocionales?
8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con su principal proveedor actual?
9. ¿Cuál es la forma de pago que usted maneja con sus proveedores de este producto?
10. ¿Qué tipo de promociones han sido para usted más atractivas de sus proveedores de artículos promocionales?

11. ¿Cuál es la logística utilizada por Prime AP respecto a este producto?

12. ¿Cuál es el medio de preferencia para mantener contacto con el proveedor?

4.4.1 Fuentes secundarias

Para la etapa exploratoria el método de investigación aplicado fueron entrevistas a profundidad, las mismas que se realizaron a los encargados de los departamentos y/o áreas de adquisición y compras de artículos promocionales en las tres empresas anteriormente seleccionadas y mencionadas.

El objetivo principal de este método es recabar información, la misma que posteriormente será de gran utilidad para la etapa descriptiva, además este método nos permite establecer posibles opciones para la aplicación de las encuestas a todos los clientes actuales y potenciales.

Análisis de resultados

Actualmente hay gran interés por parte de los encargados de compras y adquisiciones por los productos que Prime AP ofrece, tal es así que las tres personas entrevistadas dieron una respuesta positiva sobre este tema.

Los precios actuales de los productos de Prime están dentro del precio del mercado y algunos son visiblemente más bajos respecto a la competencia, esta diferencia se debe a la calidad que presentan sus productos con productos importados y directos del fabricante, pero su capacidad de producción es limitada por la infraestructura, personal y organización.

Uno de los beneficios más buscados y mencionado por los entrevistados fue la rentabilidad que obtengan de la publicidad para sus empresas con estos artículos y lo que les pueda generar en el mercado con estos obsequios para sus clientes.

Un factor que llama la atención, es que las compras de artículos promocionales hoy por hoy se realizan diariamente en las agencias de publicidad y además empresas para que realizan sus eventos para sus empleados, lo que permite la gran rotación que tiene el producto y la fácil accesible de competencia por precios, tiempo de entrega.

4.4.2 Fuentes primarias.

Para este proyecto vamos a aplicar una encuesta a los principales clientes y potenciales clientes, que refleja una tendencia de acuerdo al tema analizado, en su mayoría se realizan con preguntas cerradas para que sea más objetivo el análisis de resultados porcentuales, generalmente no representan una muestra científica, sino más bien una tendencia de respuesta que sirve como referente para establecer diferencias y opiniones generales, y para nuestro proyecto una toma de decisiones en estrategias de marketing y análisis financiero para incrementar y fortalecer la rentabilidad de la empresa.

4.4.2.1 Encuestas

La encuesta que se va a aplicar a los clientes actuales y potenciales de PRIME AP PROMOCIONALES, está conformada por diez preguntas, la mayoría cerradas y una de opinión (abierta), se encuentra detallado el ejemplo en el anexo # 1

Focus Group. No aplica porque no sería muy útil por el giro del negocio de la empresa y el tipo de productos que comercializa y distribuye, quedando obsoleto este procedimiento y poca utilidad para obtener información certera o valiosa diferente a la de una encuesta.

4.5 FASE DESCRIPTIVA

4.5.1 Metodología de investigación.

En esta etapa se realizaron encuestas a los encargados de compras de los clientes actuales y potenciales que ya no se les está atendiendo por muchos motivos entre ellos y ya nombrados falta de capacidad de producción, limitada variedad en productos elaborados localmente, falta de personal, publicidad, y demás, con la finalidad de obtener datos importantes los mismos que nos permiten establecer los segmentos atractivos y definir nuestro mercado meta así como determinar las estrategias a aplicar.

4.5.1.1 Universo y muestra.

En nuestro caso particularmente fueron 517 empresas la cantidad de clientes que algún día se ha llegado esporádicamente, y los activos siempre (mensual, trimestral hasta semestral) y por temporada y de estas se ha determinado que 25 empresas son activas y realizan pedidos frecuentes para esto se ha tomado una muestra de 50 empresas incluyendo las que ya han dejado de comprar por algún motivo, para realizar nuestro estudio por medio de las encuestas y determinar la demanda y sus necesidades y cuáles son sus opiniones sobre Prime Ap que le falta para satisfacer a todas estas empresas.

Muestreo

Para el presente proyecto se ha establecido una muestra de 50 empresas sobre los clientes actuales y potenciales (25 activos y 25 pasivos). Las

encuestas se aplicaron a los encargados de compras de las empresas. A continuación un listado de las empresas activas.

Tabla 3.: *Clientes Activos.*

No.	CLIENTE	ESTATUS
1	AGROQUIM CIA LTDA	ACTIVO
2	AVENTIS PHARMA	ACTIVO
3	AVON	ACTIVO
4	BAGO	ACTIVO
5	BANCO AMAZONAS	ACTIVO
6	BANCO BOLIVARIANO	ACTIVO
7	BAYER	ACTIVO
8	BRISTOL MYRES SQUIBB	ACTIVO
9	CADBURY DEL ECUADOR	ACTIVO
10	CERVECERIA NACIONAL	ACTIVO
11	CHILDREN INTERNATIONAL	ACTIVO
12	COCA COLA	ACTIVO
13	EL COMERCIO	ACTIVO
14	GRUNENTHAL	ACTIVO
15	INCOPROV	ACTIVO
16	INDUCALZA	ACTIVO
17	MEPHA	ACTIVO
18	MERCK ECUADOR	ACTIVO
19	MOVISTAR-OTECAL	ACTIVO
20	QUIFATEX	ACTIVO
21	SALUD S.A	ACTIVO
22	SANOFI AVENTIS	ACTIVO
23	SWISS HOTEL	ACTIVO
24	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	ACTIVO
25	YANBAL	ACTIVO

Fuente: Información de datos clientes activos Prime Ap.

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * \delta^2 * z^2}{[(N-1) * E^2] + (\delta^2 * Z^2)}$$

Las variables que constan en la formula presentada son:

Tabla 4: Variables a ser utilizadas

VARIABLE		DESCRIPCIÓN
n	Tamaño de la muestra	Número de empresas clientes pasivos y activos potenciales.
N	Tamaño de población	Número de población target.
δ	Desviación standard	Compuesta por “p” (probabilidad de éxito de la población target) Y “q” (probabilidad de fracaso de la población target).
Z	Nivel de confianza	Es el nivel de confiabilidad para el dato que se va a determinar sin sobrepasar el margen de error establecido.
E	Margen de error	Establecido entre el nivel poblacional y la estimación de la muestra.

Utilizando el reemplazo por datos numéricos reales de acuerdo a la Tabla 4 obtenemos:

$$N = 517$$

$$\delta = 0,25$$

$$Z = 1,17$$

$$E = 0,04$$

$$n = 48,54555$$

El tamaño de la muestra resultante del análisis, es de 50 empresas potenciales y activas a las cuales se les aplicará la encuesta ya diseñada por 10 preguntas.

4.5.1.2 Diseño de los instrumentos de investigación.

Esta encuesta consiste en 10 preguntas, de las cuáles son nueve cerradas y una abierta con la finalidad de direccionar al encuestado a que nos den respuestas claras y concisas de cómo mejorar el servicio al cliente, e incluso el producto, despachos, comunicación y demás.

Y una abierta para que a manera general poder conocer su percepción de cómo ve a la empresa y partir de ahí para futuras mejoras.

4.5.1.3 Planes de muestreo y recolección de datos.

Por medio de la encuesta la misma que fue enviada por mail para que pueda ser llenada por el contacto de cada empresa, de manera directa pueda a través de sus respuestas darnos la visión de que está sucediendo con la satisfacción de nuestro cliente y en que se debe mejorar específicamente por cada empresa que conteste la encuesta buscando la sinceridad y honestidad en todas sus respuestas.

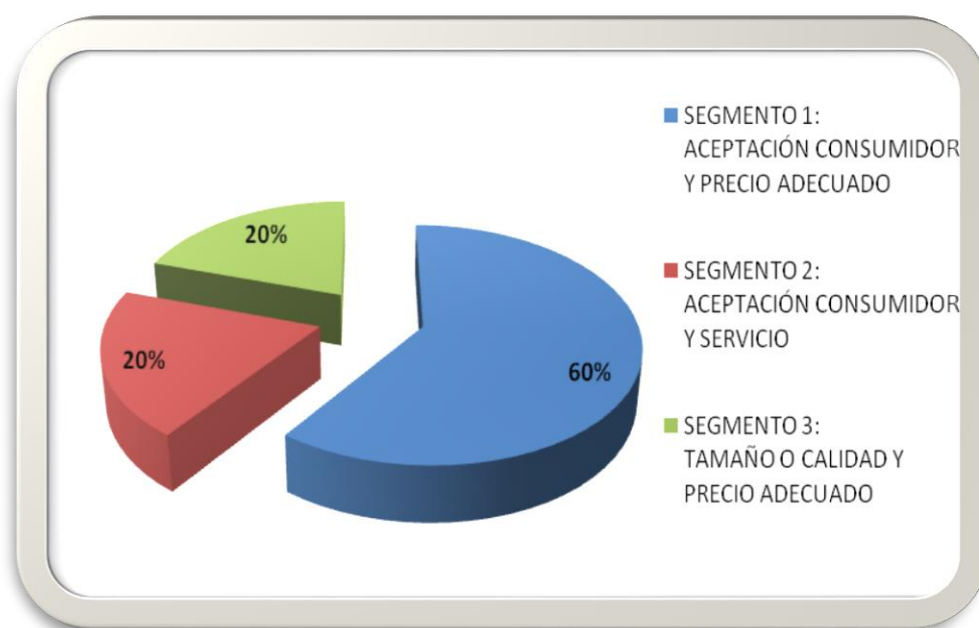
4.5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Es importante para aplicar estrategias y mejoras en los procesos de ventas, productivos, servicios y demás, conocer que opinan los clientes actuales, buscar las falencias de la empresa y conocer a que clientes no se está llegando para determinar a quienes llegar con mejores estrategias, servicio personalizado y también se podrá analizar qué cambios se podrá realizar con los empleados actuales y recursos

financieros, capacidad para direccionar estas estrategias en soluciones prácticas y que generen rentabilidad a la empresa.

En esta investigación se ha podido identificar tres segmentos claves para direccionar las estrategias.

Gráfico 4: Distribución porcentual de segmentos



Fuente: Encuestas realizadas a los encargados de compras de clientes activos y potenciales

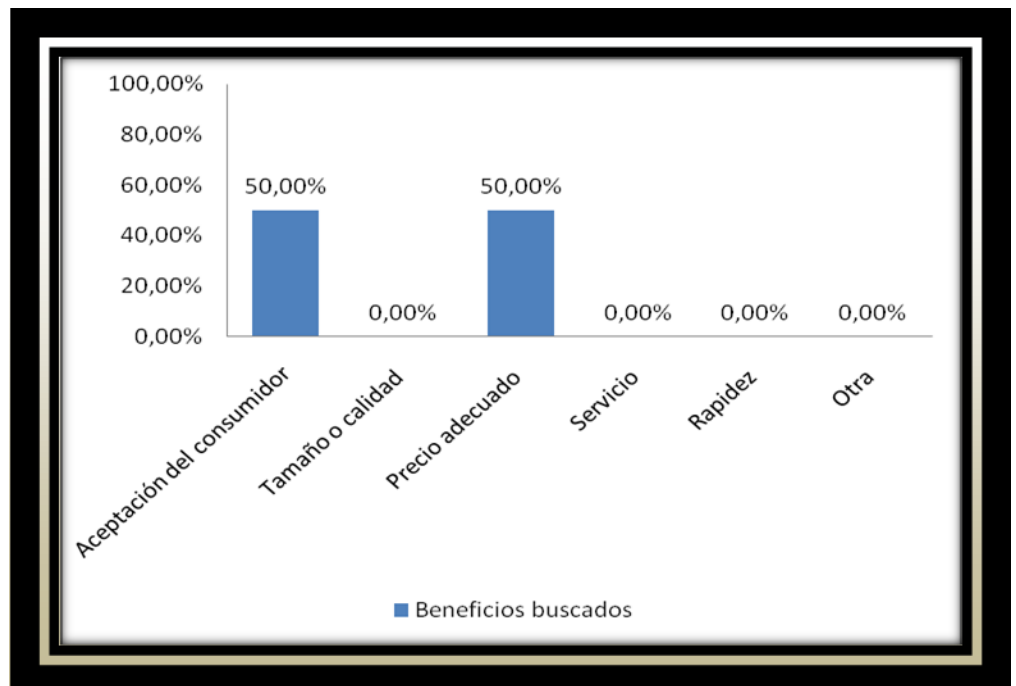
Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

SEGMENTO 1:

Dentro del primer segmento encontramos a los clientes que les interesa que el producto sea aceptado por los consumidores y que a la vez tenga un precio adecuado, se encuentra conformado por distribuidores de artículos promocionales.

De acuerdo a la variable relevante que trata sobre los beneficios buscados, podemos observar el comportamiento de este segmento con el siguiente gráfico, determinando claramente que tanto la aceptación del consumidor como el precio del producto son de igual interés para el cliente.

Gráfico 5: Comportamiento del Segmento 1, respecto a la variable relevante



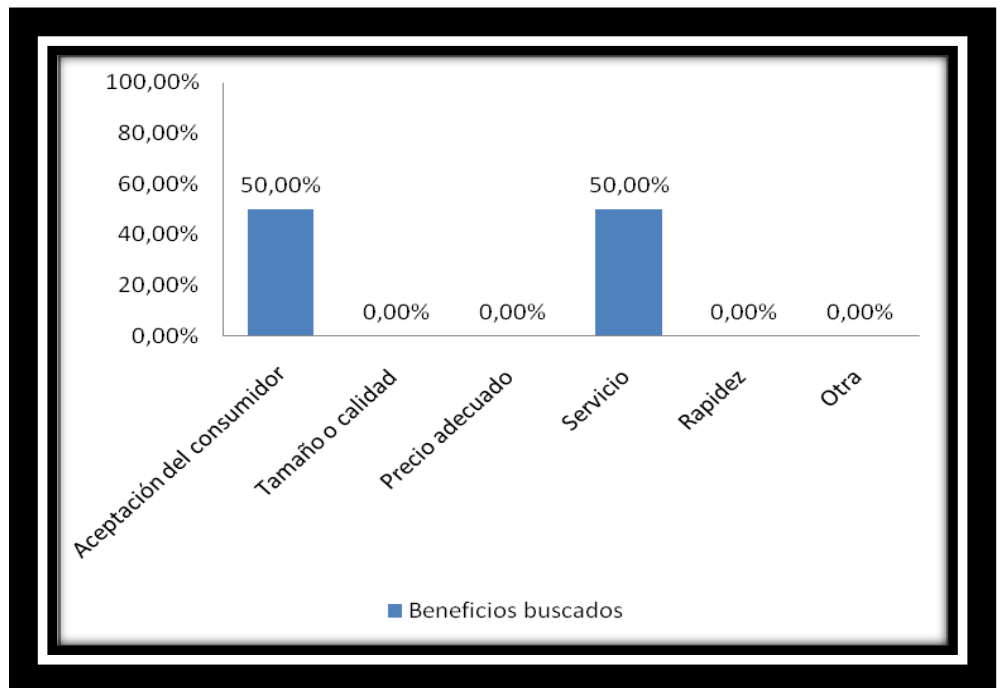
Fuente: Encuestas realizadas a los encargados de compras de clientes activos y potenciales

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

SEGMENTO 2:

El segundo segmento identifica aquellos clientes a quienes les interesa por un lado la aceptación de sus clientes con el producto pero a la vez el servicio es parte fundamental para la compra.

Gráfico 6: Comportamiento del Segmento 2, respecto a la variable relevante



Fuente: Encuestas realizadas a los encargados de compras de clientes activos y potenciales

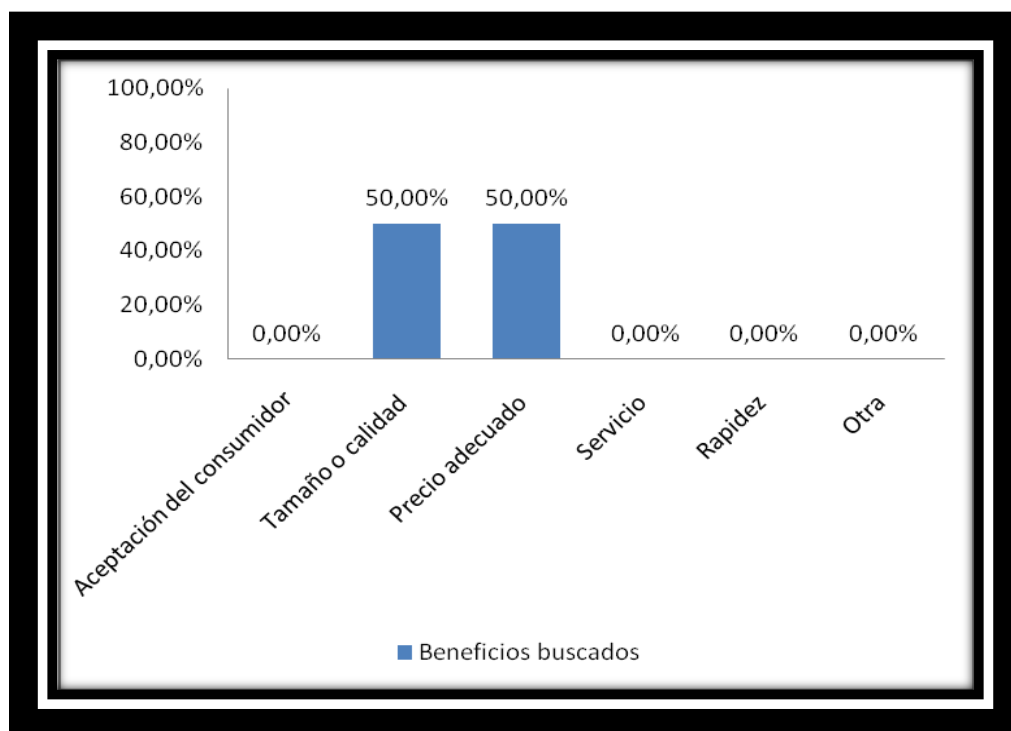
Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Como se puede observar el porcentaje de interés está a la par para el cliente en los parámetros de aceptación del consumidor y servicio, se puede entonces concluir que éste segmento es exigente por ejemplo con el tiempo de entrega del producto.

SEGMENTO 3:

En el tercer segmento está compuesto por los clientes para los cuales la calidad del producto es muy importante y además el precio tiene que ser adecuado, lo conforma los consumidores finales, quienes directamente va el producto. Estos dos factores son de igual importancia para el cliente, como podemos evidenciar el comportamiento en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Comportamiento del Segmento 2, respecto a la variable relevante



Fuente: Encuestas realizadas a los encargados de compras de clientes activos y potenciales

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

4.5.2.1 TABULACIONES.

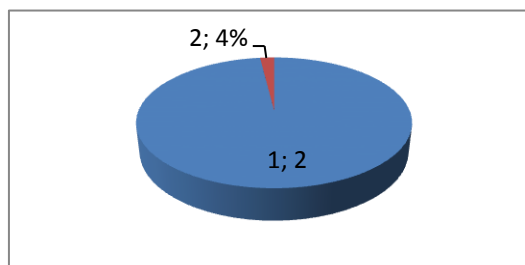
Luego de la elaboración y distribución de las encuestas a clientes potenciales y activos partiendo de la muestra de 50 empresas del total de la población se ha llegado con las siguientes respuestas tabuladas numéricamente y porcentual:

TABLAS ESTADÍSTICAS

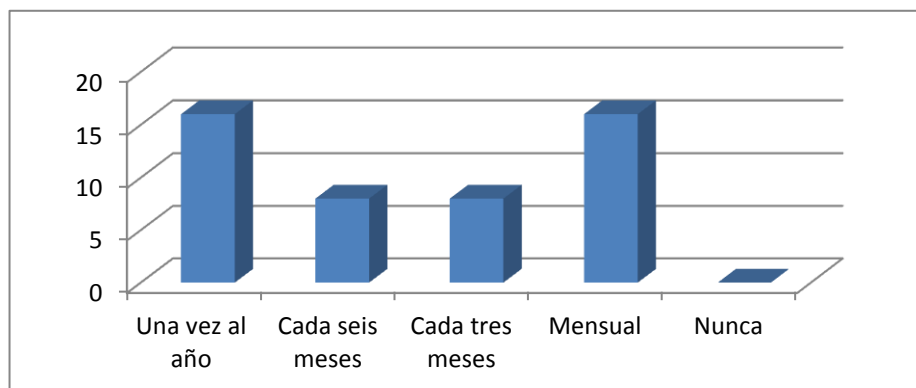
ENCUESTADOS:

50 EMPRESAS

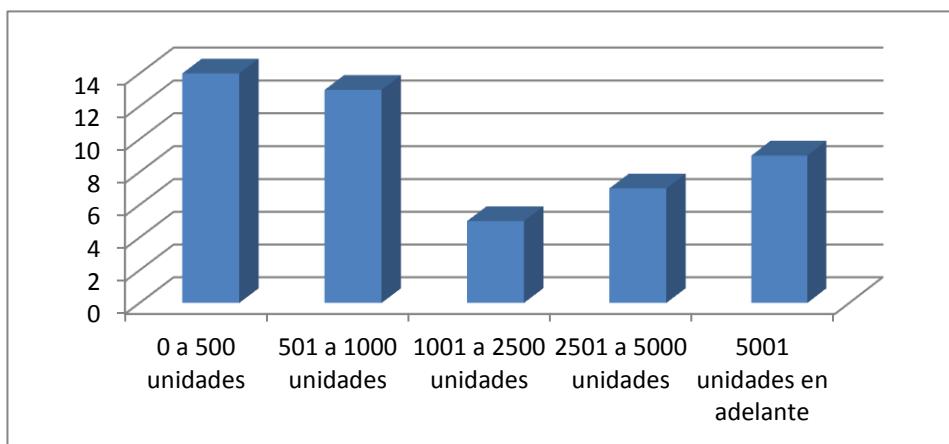
	n	%
1. ¿Está usted interesado en seguir adquiriendo artículos promocionales?		
NO	2	4%
SI	48	96%
TOTAL	50	100%



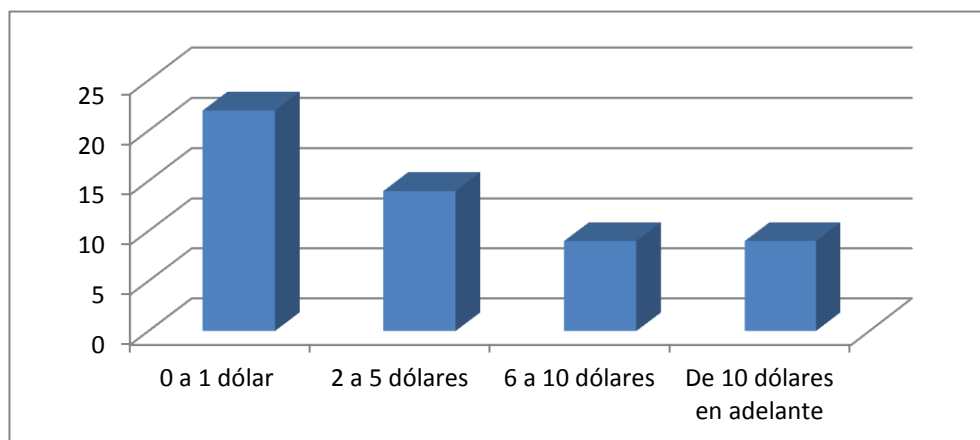
	n	%
2. ¿Con qué frecuencia adquiere artículos promocionales?		
Una vez al año	16	33%
Cada seis meses	8	17%
Cada tres meses	8	17%
Mensual	16	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	48	100%



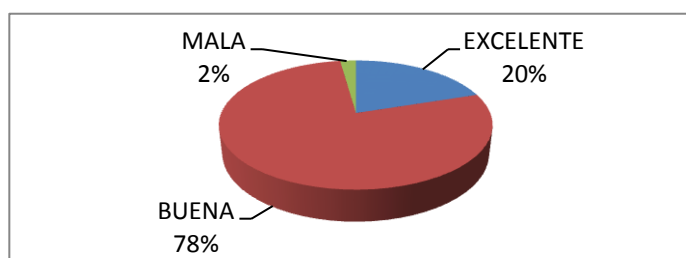
	n	%
3. ¿Cuántas unidades está dispuesto a adquirir en artículos promocionales durante un año?	0 a 500 unidades	14 29,17
	501 a 1000 unidades	13 27,08
	1001 a 2500 unidades	5 10,42
	2501 a 5000 unidades	7 14,58
	5001 unidades en adelante	9 18,75
	TOTAL	48 100



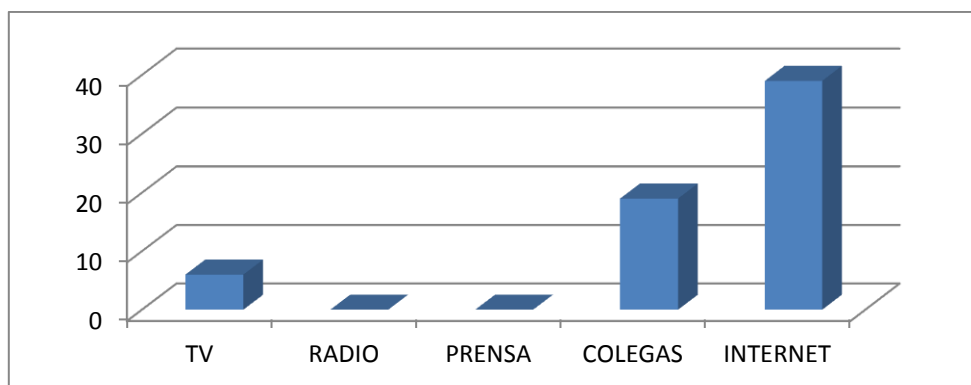
	n	%
4. ¿Qué inversión está dispuesto a realizar por un artículo promocional?	0 a 1 dólar	22 40,74
	2 a 5 dólares	14 25,93
	6 a 10 dólares	9 16,67
	De 10 dólares en adelante	9 16,67
	TOTAL	54 100



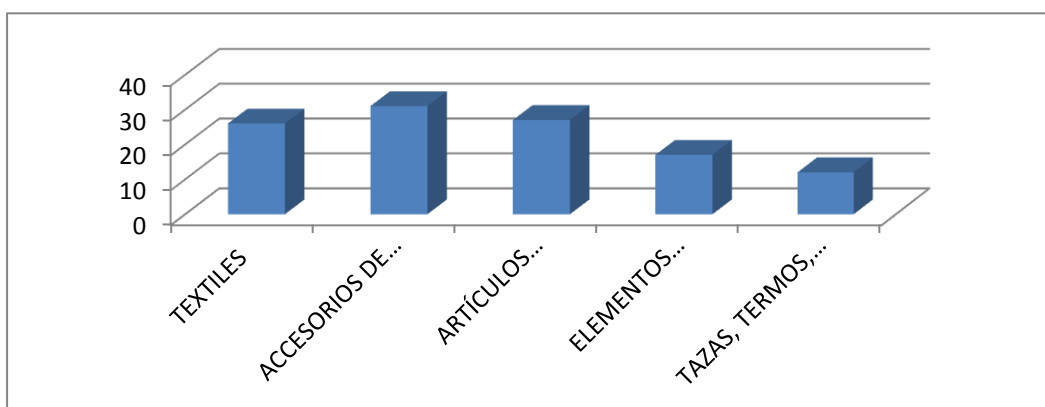
5. Nos podría comentar, ¿Cuál es su percepción de PRIME AP P como compañía?	n	%
	EXCELENTE	9 20,00
	BUENA	35 77,78
	MALA	1 2,22
	TOTAL	45 100



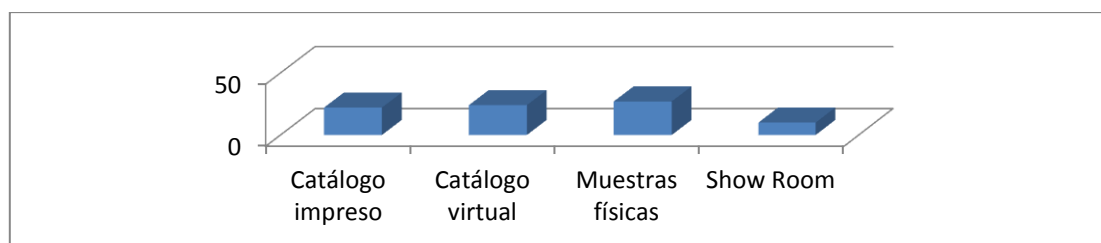
6. ¿Qué medios utiliza para informarse de novedades En artículos promocionales?	n	%
	TV	6 9,38
	RADIO	0 0,00
	PRENSA	0 0,00
	COLEGAS	19 29,69
	INTERNET	39 60,94
	TOTAL	64 100,00



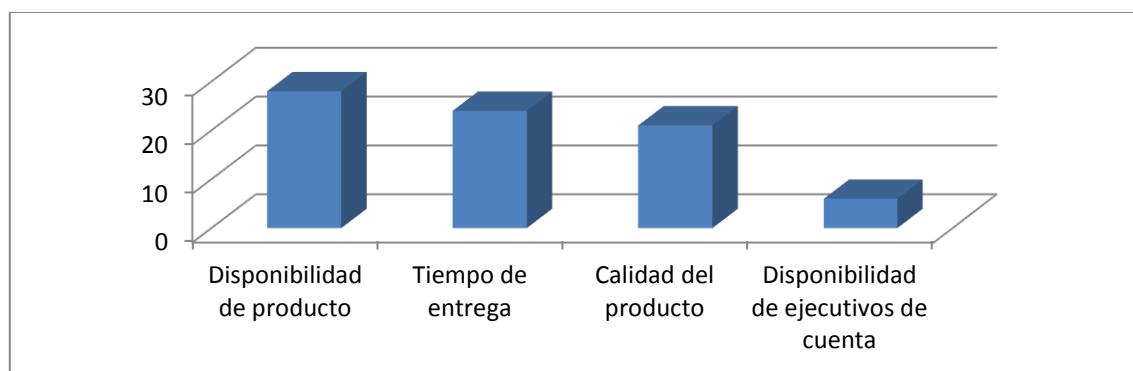
7. ¿Al momento de buscar artículos promocionales, Qué opciones toma en cuenta?		n	%
	TEXTILES	26	23,01
	ACCESORIOS DE OFICINA	31	27,43
	ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS	27	23,89
	ELEMENTOS ANTI-ESTRÉS	17	15,04
	TAZAS, TERMOS, JARROS, ETC.	12	10,62
	TOTAL	113	100



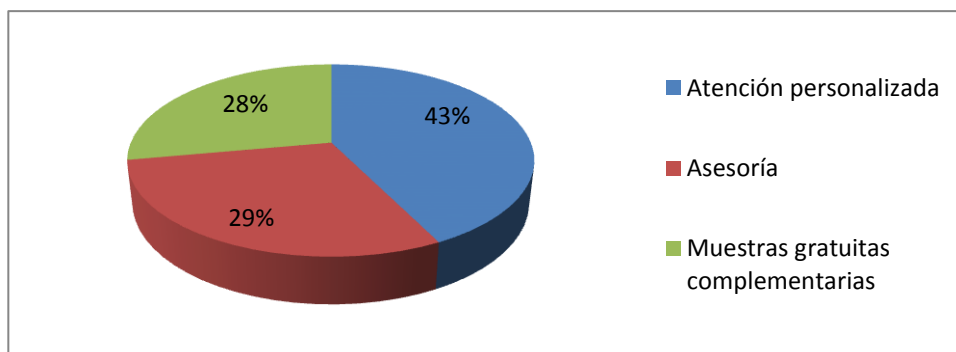
8. Sus opciones de compra de nuestros artículos promocionales se los ubicarían mejor en:		n	%
	Catálogo impreso y distribuido a su oficina y/o domicilio.	22	26,51
	Catálogo virtual, distribuido a su correo electrónico.	24	28,92
	Muestras físicas para tomar su decisión.	27	32,53
	Show Room (Área demostrativa)	10	12,05
	TOTAL	83	100



9. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar nuestra atención al cliente?	n	%
	Disponibilidad de producto	28 35,44
	Tiempo de entrega	24 30,38
	Calidad del producto	21 26,58
	Disponibilidad de ejecutivos de cuenta	6 7,59
	TOTAL	79 100



10. ¿Qué tipo de servicio Postventa le gustaría recibir?	n	%
	Atención personalizada	26 42,62
	Asesoría	18 29,51
	Muestras gratuitas complementarias	17 27,87
	TOTAL	61 100



4.5.2.2 INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

1. De la muestra de 50 empresas que han sido clientes de Prime AP promocionales, 48 de ellas que corresponden al 96% continúan adquiriendo artículos promocionales, dos de ellos, el 4% no continúan adquiriendo los mencionados artículos promocionales.
2. De las 48 empresas clientes que continúan adquiriendo artículos promocionales, el 33% los adquiere una vez al año, otro 33% los adquiere mensualmente, el 17% los adquiere cada seis meses y el restante 17% los adquiere trimestralmente.
3. Las unidades que adquieren los clientes en su mayoría, con un 29,17% se ubican dentro del rango de 0 a 500 unidades, en segundo lugar con el 27,08% se ubican en el rango de 501 a 1000, mientras que el 18,75% es ocupado por el rango de 5001 unidades en adelante. El 14,58% adquieren de 2501 a 5000 unidades y el 10,42% adquiere de 1001 a 2500 unidades.
4. La inversión que están dispuestos a realizar los clientes en cuanto a artículos promocionales en primer lugar se encuentra el menor rango de precios, de 0 a 1 dólar que se ubica en el 40,74%, en segundo lugar se ubica el rango de precios de 2 a 5 dólares con el 25,93% y el 16,67% tanto el rango de 6 a 10 dólares como el de 10 dólares en adelante.

5. La percepción de los clientes hacia la empresa Prime AP en el resultado global es buena con el 77, 78%, excelente 20% y un cliente, que representa el 2,22% ha determinado tener una mala percepción.
6. La preferencia de los clientes para informarse de novedades sobre artículos promocionales es por medio del internet alcanzando un 60%, y alcanzando un 30% el boca a boca, colegas.
7. La preferencia de los clientes al momento de buscar artículos promocionales para entregar a sus clientes es para accesorios de oficina, con un 27,43%, inclinándose en segundo lugar por textiles y artículos electrónicos con 24% y 23% respectivamente, y quedando como menos opcionados los artículos anti-estrés, jarros, termos, etc. con 15% y 10% respectivamente.
8. Para mejor ubicación al momento de la compra los clientes prefieren encontrarlos en catálogos virtuales distribuidos por correo electrónico para mayor comodidad alcanzando un 29% pero les es mejor las muestras físicas como medio para la toma de sus decisión de compra con el mayor puntaje de 32% y descartando el show room con un 10%.
9. los clientes opinan que para mejorar la atención y servicio de Prime Ap promocionales es necesario la disponibilidad de producto en planta alcanzando un 35%, así como la entrega oportuna alcanzando un 30%, seguido por la calidad con un 27% y por último la disponibilidad de un ejecutivo de cuentas con un 8%
10. los clientes una vez atendidos con sus pedidos les gustaría recibir un servicio posventa con atención personalizada alcanzando un 43%, asesoría 30%, y muestras gratis 28% para futuros pedidos.

Como conclusiones podemos indicar que los clientes actuales y potenciales buscan de Prime AP, calidad en sus productos, mejoras en la atención al cliente en la venta, durante la entrega del pedido con mejores tiempo en el despacho, que cuenten con

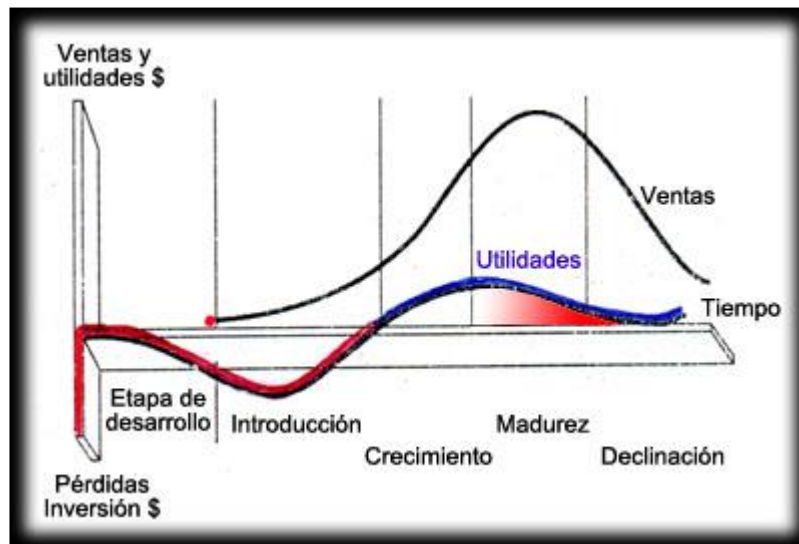
productos en stock con un volumen considerado y que se mantengan con el servicio personalizado después de la entrega del pedido, ofreciéndoles muestras gratis para la decisión de compra y después de ella, así también se ha concluido que a los clientes les es importante recibir actualizaciones, y noticias de los nuevos productos de la empresa por mail, y con catálogos impresos que puedan recibir en sus oficinas.

5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

5.1 OBJETIVOS

La siguiente figura muestra el ciclo de vida del producto (CVP), el curso que siguen las ventas y las utilidades del producto, durante el tiempo que dura su vida²⁸.

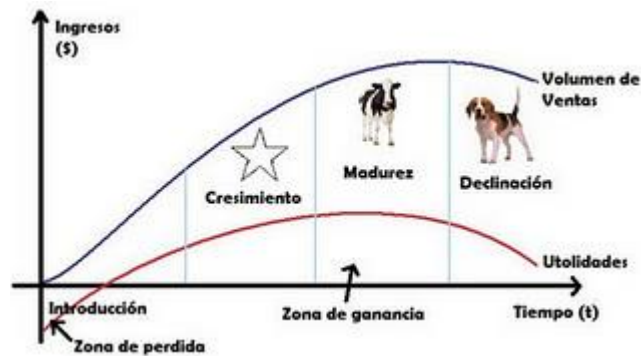
Gráfico 8:



Fuente: KOTLER, KELLER. (2006). *Dirección de Marketing*.

²⁸http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_de_l_producto

Gráfico 9:



Fuente: <http://toranzo-caamano.blogspot.com/2008/12/ciclo-de-vida-del-producto.html>

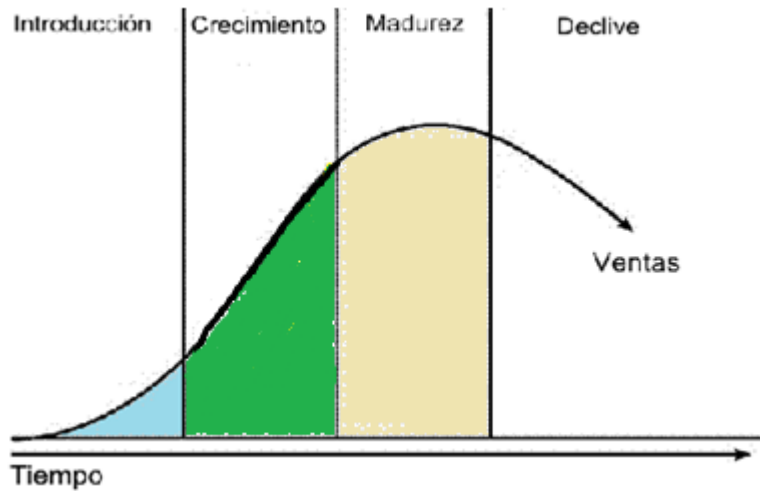
En toda empresa al lanzar un producto nuevo, la gerencia quiere que el producto disfrute de una vida larga y feliz. Aunque no espera que el producto se venda por siempre, la gerencia quiere obtener una cantidad de utilidades razonables para cubrir el esfuerzo y los riesgos que invirtió en su lanzamiento. La gerencia está consciente de que cada producto tendrá un ciclo de vida, aunque no conozca por adelantado su forma y duración.

5.1.1 Etapas

El desarrollo del producto se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.

En el Caso de Prime Ap promocionales mantiene un portafolio de productos amplio y la mayoría han salido conforme a la necesidad del cliente, por lo tanto generalmente la iniciativa empieza desde el cliente y se encontrarían estos productos en la etapa de introducción, pero aquellos productos que son el grosor de la empresa se encuentran en crecimiento y la mayoría por años de existencia han llegado a la madurez.

Gráfico 10:



Elaborado por: Alcira Vela, Diana Vela

Como la mayoría de los productos del portafolio se encuentran en la etapa de madurez y pocos en crecimiento y conforme a la necesidad puntual del cliente en la etapa de introducción, genera que los productos en madurez se mantengan con el tiempo y los de crecimiento logren la madurez antes de que estos iniciales pasen al declive y no perder estabilidad económica y liquidez en la empresa para eso es importante tomar en cuenta las estrategias planteadas. Para entender mejor la situación actual de los productos de la empresa Prime entendamos las siguientes definiciones de las etapas o ciclos de vida de un producto.

“El Ciclo de Vida de un producto se puede dividir en las siguientes etapas:

- Introducción: el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.
- Desarrollo: el producto empieza a ser conocido y aceptado y crecen las ventas.
- Madurez: el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.

- Declive: el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.”²⁹

Las etapas en las cuales se encuentran los productos de Prime Ap Promocionales:

Introducción

La introducción es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.

“Productos "incógnita"”

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado -p.e. al introducir un nuevo producto- no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.”³⁰

Crecimiento y/o Desarrollo

El crecimiento es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

“Productos "estrella"”

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama "estrella" -de aquí lo de "producto estrella de la empresa"-, normalmente proveniente de un producto incógnita. Sin embargo

²⁹ <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>

³⁰ <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>

no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto "vaca".³¹

Madurez

La madurez es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia.

Productos "vaca"

Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos (o dicho de otra forma "ordeñar su vaca").³²

³¹ <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>

³² <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>

Tabla 5.: Objetivos Proyectado a 5 años – Prime Ap Promocionales

OBJETIVOS PROYECTADOS EN DÓLARES ANUAL Y PORCENTUAL					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
EMPRESAS INTERESADAS \$ ANUAL	950.000	1.092.500	1.256.375	1.444.831	1.661.556
EMPRESAS NO INTERESADAS \$ ANUAL	900	1.035	1.191	1.369	1.575
PROBABILIDAD	949.100	1.091.465	1.255.184	1.443.462	1.659.981
LIMITE DE LA DEMANDA	949.100	1.091.465	1.255.184	1.443.462	1.659.981
CUOTA DE MERCADO	4,20%	4,49%	4,85%	5,29%	5,82%
RENTABILIDAD SOBRE LA VENTA	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

Fuente: promedio de ventas durante el año de 2010, proyectado para los siguientes 5 años siguientes versus la demanda actual.

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Ventas

Mantener un crecimiento en las ventas promedio anual de por lo menos el 15,00% durante los 4 primeros años de aplicación del presente proyecto con nuevas estrategias de marketing y estructura financiera.

Rentabilidad

Incrementar la rentabilidad sobre las ventas del 87% durante los siguientes 5 años de la aplicación de nuevas estrategias de marketing.

Mercado

Lograr un incremento en la cuota de mercado promedio de por lo menos el 10% durante los 4 años de gestión con las empresas de publicidad y eventos.

Marca

Ser reconocidos como la marca líder dentro de productos promocionales, durante y posterior a la aplicación del presente proyecto.

Cientes

Ingresar con una campaña masiva a las principales agencias de publicidad, empresas para sus eventos y en empresas del estado en la ciudad de Quito, durante la aplicación del presente proyecto.

En el Caso de Prime, varios de sus artículos promocionales están en la etapa madura, aquellos que están en sus inicios y únicamente un par de ellos están en declive, conocidos como productos perro, por un pedido puntual que con alguna estrategia de promoción y/o obsequio por mayor compra a sus mejores clientes saldrían de inventario, no sería necesario establecer un tipo de estrategia para estos productos que de poco a poco se van dando de baja, en stock hay 200 unidades de esferos morados, verdes y fucsia.

5.1.2 Escenarios

Dentro del portafolio de productos de Prime Ap Promocionales contamos con diversos diseños y de acuerdo al cliente los productos están direccionados, el problema que existe es que lo que el cliente pide se trata de satisfacer esa necesidad y se crea el producto, pero esto genera desperdicios y tiempo de ocio, mucha exigencia del personal pero en la parte rentable genera incluso la venta al costo, con la filosofía de mantener al cliente para que por volumen genere utilidad lo que en realidad se está haciendo es matando los recursos y consecuentemente participación de mercado y trabajo en vano.

Por otro lado existen productos exitosos de crecimiento y madurez que dan a la empresa respiro financiero, pero por la falta de recursos en la producción solo se logra satisfacer a pocos clientes o los conocidos claves y en vez de trabajar con el capital de trabajo se está poniendo a cambio el dinero, que en temas de liquidez va matando a la empresa y el ambiente laboral, puesto que luego los empleados no serán pagados a tiempo y desmotivados atenderán mal a los clientes e incluso puede variar la calidad descuidando los detalles y la diferenciación de la calidad. Todo esto es un círculo vicio que necesita ser cortado de raíz para que la empresa se oxigene de nuevas ideas y poder atender al cliente más de sus expectativas e incluso ampliar la cantidad de clientes que se ha estudiado podrían ser clientes de Prime AP promocionales.

5.2 ESTRATEGIAS.

5.2.1 Posicionamiento

Estrategia de Posicionamiento de Marca

“El posicionamiento de un producto se define como el proceso en el que un ancla psicológica se ubica en la mente del cliente para que éste la ubique con un producto y lo prefiera sobre otros. En el desarrollo de una estrategia de Posicionamiento de Marca, se tiene que elegir entre atraer a un segmento y no a otros porque la gente debe sentir que se conocen sus necesidades particulares; o en posicionar la marca por su beneficio, cuyo poder está en la importancia que tiene para la gente.”³³

Como estrategia de posicionamiento incursionaremos en el liderazgo del mercado con productos reciclados o que serán posiblemente reciclados al

³³ <http://es.scribd.com/doc/8404051/Estrategia-de-Posicionamiento-de-Marca>

desecharlos por el tipo de material en que estarán elaborados, promoviendo al cuidado del medio ambiente, con responsabilidad y con un precio accesible.

Marca: “PRIME AP PROMOCIONALES”

Slogan: no lo tienen



La marca de la empresa se encuentra direccionado a que los consumidores lo perciban como un producto único, y de calidad en artículos promocionales “prime” “ap.”, como líder en su clase.

Se implementaría el slogan que refuerce la idea de la marca y logo, relacionando con la calidad del producto y único resaltando la diferenciación a implementarse en sus materiales reciclados o por reciclarse para el cuidando del medio ambiente.

Se sugiere un slogan como este: “La calidad prima en Prime Ap, cuidando el medio ambiente, líderes en su clase”

Genérica.-

Estrategia de Diferenciación:

Con la finalidad de determinar una diferenciación dentro del mercado en el que se está incursionando y se desea incursionar, es muy importante determinar lo que el cliente busca en el tema de artículos promocionales, con el fin de encontrar las mejores características para el producto que queremos dar a conocer.

El producto de artículos promocionales brinda al cliente la seguridad de calidad y exclusividad para cada evento por cliente e innovación, es importante comentar que Prime Ap. promocional aparte del bien como tal vende servicio y su mejor estrategia es la preocupación por el cliente

al momento de ofrecerles producto, que el cliente se sienta identificado y escuchado con el producto que quiere independiente de este, siempre que se ajuste a la rentabilidad de la empresa.

El servicio de despachos también es parte de la estrategia de diferenciación en servicio que sería el bien primordial que vende la empresas, puesto que Prime Ap Promocionales cuenta con la logística adecuada para que todas las entregas sean en el tiempo ofrecido al cliente no quedando mal con ellos y esto se puede recalcar en sus promociones y publicidad para que la diferenciación en su servicio más la calidad le hacen único y deseable a todos.

5.2.2. Crecimiento

Estrategia de penetración de mercados:

Esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con el producto actual, es decir busca que los clientes actuales compren más producto. Por tanto la estrategia consiste en comunicar de una manera adecuada que se puede consumir artículos promocionales no únicamente en temporadas festivas sino como una estrategia de publicidad para su empresa y de fidelización sin que esto afecte de ninguna manera sus consumos por temporada.

Esta penetración de mercado se logra por medio de la comunicación basada en las cualidades del producto, servicio personalizado a través de la promoción del mismo, con la utilización por ejemplo de material POP, página web existente y visitas constantes a clientes regulares para conocer sus altas exigencias, renovando en visualización de cada producto y mejorando tiempo de entrega por contrato.

Es importante la existencia de una base de datos solida y actualizada por lo menos dos veces al año donde coste consumos determinados de

producto por cada cliente, precios fijo y descuentos y promociones, así también es muy necesario tener una base de datos de una clasificación de clientes Pareto A B y C para concentrar energías y recursos en aquellos que por el margen de contribución nos generen mayor utilidad a la empresa.

Con todo estos procesos y datos será capaz Prime Ap, llegar a mercados rentables y solidificar relaciones con aquellos clientes que brinden a la empresa la rentabilidad.

Estrategia de desarrollo de mercados:

Se debe tomar en cuenta que esta es una estrategia a mediano plazo debido a que la producción al igual que la comercialización de artículos promocionales se irá incrementando con el tiempo y de esta manera se abastecerá nuevos mercados y el mercado contará con muchos más oferentes donde los demandantes podrán más opciones para escoger entre precios, comodidad, calidad y demás factores, pero la estrategia de Prime Ap es el servicio, precio competitivo y calidad en la fabricación y con entregas a tiempo.

La idea consiste en introducir el producto en canales de distribuidores, también poder vender al por menor para deshacerse de los sobrantes de grandes producciones a precios mejorados no rompiendo precios de mercado, o siendo utilizado como producto promocional de la propia empresa para obsequio a sus clientes. Otra opción sería la venta al por mayor a distribuidores con buenos márgenes para que les sea atractivo el negocio a largo plazo hasta la posibilidad de franquicias con el tiempo.

También como estrategia para llegar a más clientes sería el aumento del personal en la fuerza de ventas con un vendedor más y para receptar órdenes de compra una persona en servicios al cliente y/o call center

quienes oportunamente entreguen información al cliente con cotizaciones y sugerencias con esto se podrá abarcar más clientes con que brinden más ganancia en la empresa.

5.2.3 Competencia

La competencia se especializa en productos promocionales importados para su distribución y comercialización, en la actualidad este enfoque les ha causado problemas por las nuevas reglas y restricciones arancelarias. Es importante estar con un pie delante de la competencia, a la vanguardia en los cambios de moda, gustos y preferencias del consumidor, con precios competitivos y buscar ampliar el mercado.

Es importante contar con varios proveedores de materias primas e incluso productos terminados para poder negociar precios y calidad y a su vez poder ofrecer al cliente variedad.

Por otro lado es importante que el cliente nos conozca que escuche de nosotros por algún medio de comunicación para lograr el top of mind a mediano plazo y de ser posible el top of choice a la par del primero, y entre sus opciones estemos como los favoritos para comprar artículos promocionales con servicio personalizado.

Mix de Comunicaciones

Actualmente Prime Ap. Promocionales, no ha hecho uso de la importante herramienta de comunicación de un producto como es la promoción, su canal principal han sido referidos, los mismos que le han ayudado a la empresa a tener un mayor número de clientes, dando buenas referencias, es decir el sistema de “boca a boca”.

Se ha considerado que la empresa con el fin de lograr los objetivos propuestos, debe aplicar las herramientas de comunicación que se detallan a continuación con sus respectivos presupuestos:

- **Medio:** Catálogos impresos y digital de producto de mayor rotación y actualizaciones para clientes exclusivamente A y B del pareto:

Periodo: Todo el año, distribución mensual.

Motivo: Es importante dar a conocer al cliente los beneficios que puede lograr al distribuir este productos a sus clientes como estrategia de fidelización y con variedad en modelos y por temporadas.

La fuerza de ventas serán los encargados de este proceso únicamente utilizará folletos que contengan información sobre el producto como: características intrínsecas y extrínsecas, precio de venta, presentación de los mismos, entre otras. Adicionalmente llevará en sus visitas, tarjetas de presentación.

Tabla 6: *Presupuesto anual de medios impresos*

HERRAMIENTAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Catálogos una sola cara tamaño INEN	800	\$ 1,65	\$ 1.320,00
Tarjetas de presentación para los vendedores.	1000	\$ 0,11	\$ 110,00
TOTAL			\$ 1.430,00

Fuente: Cotización Imprenta Senefender

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

- **Medio:** Página web actualizada anual www.primeap.com

Periodo: Todo el año

Motivo: A través de un medio masivo como es el internet, se puede dar a conocer gran cantidad de información de una manera rápida y eficiente. Los elementos que componen una página web deben estar distribuidos de tal manera que llamen la atención del usuario y a la vez permitan la recordación del producto. Un mailing como complemento adecuado permitirá llevar a un número considerable de personas las características que se desea que el cliente conozca. Esta herramienta apoya de una manera eficaz las estrategias de diferenciación y penetración de mercados.

Tabla 7: *Presupuesto anual de una página web*

MEDIO	CANTIDAD	COSTO ANUAL
PAGINA OFICIAL	1	\$ 200,00
MANTENIMIENTO Y/O ACTUALIZACIÓN	2 ANUALES	\$ 400,00
TOTAL		\$ 600,00

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Propuesta: La principal finalidad de la página web actualizada es dar a conocer a sus clientes, consumidores y público en general, las características del producto y los beneficios de adquirirlo, que puedan visualizar la variedad de estos y tenga opción para escoger así como también es importante que el cliente se sienta identificado con sus necesidades y sea parte de la empresa conociendo sus procesos de despachos, su historia, ubicación de la empresa, y la filosofía corporativa como su visión, misión, valores corporativos, ubicación y contactos.

- **Medio:** Muestras físicas por producto de mayor rotación stock de seguridad de 50 muestras a 100 unidades

Periodo: Todo el año

Motivo: A través de la distribución de estas muestras físicas gratuitas de cada producción el cliente podrá tomar la decisión de compra al paso y con la seguridad de que su pedido vendrá con la calidad de la muestra se sentirá más confiado de la calidad y le será fácil pagar por pedido a tiempo sin ningún inconveniente. Estas muestras también podrán ser aplicadas para distribuirlas en show rooms para nuevos clientes y para servicio post venta como un afecto al cliente por parte de su proveedor.

Tabla 8: *Muestras Gratuitas*

DESCRIPCIÓN MUESTRA	CANTIDAD PROD. MAYOR ROTACIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO PROMEDIO	COSTO TOTAL
Productos de Mayor Rotación	5	100	\$ 2,50	\$ 1.250,00
TOTAL				\$ 1.250,00

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Composición Mix de Comunicación:

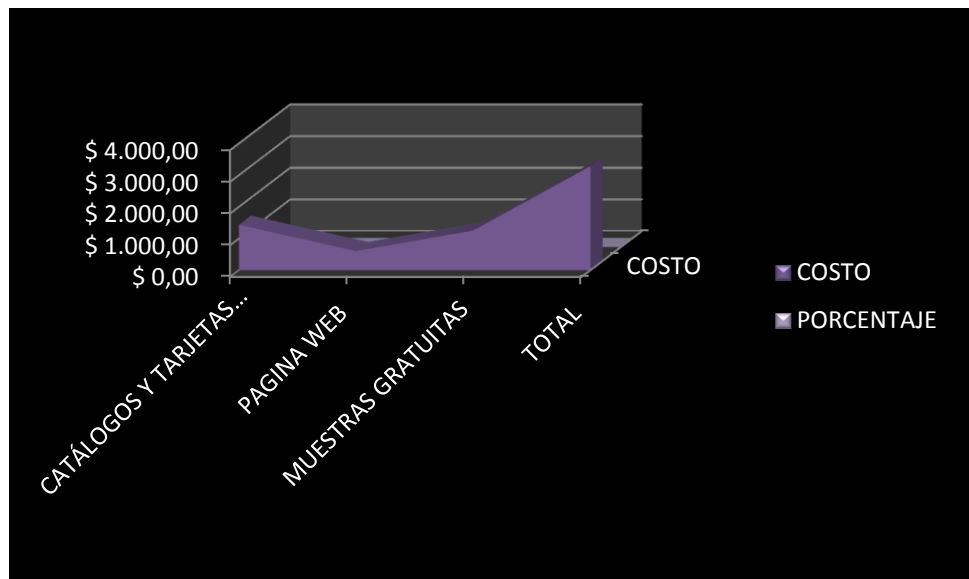
Conforme a la propuesta presentada respecto al mix de comunicaciones podemos concluir que los costos que más peso tienen en el presupuesto son las muestras gratuitas para los clientes una vez aprobado el pedido, seguido por los catálogos impresos y tarjetas de presentación La página web actualizada ocupan el tercer lugar.

Tabla 9: Presupuesto anual de medios

MEDIOS	COSTO	PORCENTAJE
CATÁLOGOS Y TARJETAS PRESENTACIÓN	\$ 1.430,00	43,60%
PAGINA WEB	\$ 600,00	18,29%
MUESTRAS GRATUITAS	\$ 1.250,00	38,11%
TOTAL	\$ 3.280,00	100%

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Gráfico 11:



Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

6. ANALISIS DE PROCESOS

6.1 EL PROCESO COMO COMPONENTE FUNDAMENTAL DE LA REINGENIERIA

6.1.1 Administración por procesos

Para que una organización pueda mejorar continuamente y ofrecer calidad en todo lo que el cliente recibe, tiene que enfocarse no solamente en sus productos, sino en todo lo que hace y en la forma como lo hace.

Un proceso es un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos (bienes o servicios). Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, le agregue valor y suministre un producto a un cliente interno o externos. Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

Es de vital importancia que se pueda entregar valor agregado al cliente a fin de generar la mayor satisfacción rebasando sus expectativas. El valor agregado es el resultado de aquellas operaciones que la Empresa deba realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

Si bien la mayoría de compañías están convencidas de que la calidad es el camino para satisfacer a sus clientes y por lo tanto incrementar las utilidades, algunas han invertido importantes cantidades de dinero en esta búsqueda sin lograr aún el cambio cultural al interior de sus organizaciones, han pasado por diferentes iniciativas, consultorías e incluso líderes y la cultura parece resistir a todos estos esfuerzos.

En estudios realizados de estas empresas que las comparan contra las que han logrado arraigar exitosamente los programas de calidad, se ha encontrado un común denominador: la carencia de un fundamento que ligue los programas de mejora y calidad con las prioridades estratégicas y operacionales del negocio.

Bajo este esquema, es necesario un programa que cambia el típico enfoque administrativo de las organizaciones (estructuras verticales con áreas funcionales), por una orientación horizontal (a través de sus áreas) que permite visualizar el negocio desde el punto de vista del cliente: por procesos.

Las compañías, principalmente de servicios, sufren las fallas de sus estructuras verticales cuando un cliente establece una petición que requiere cruzar diferentes áreas para completarse: las áreas no se comunican, existe burocracia interna, los objetivos no son comunes y por lo tanto intereses y prioridades no están compartidos. Esta serie de situaciones generan al final procesos “rotos” y clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones.

Por estas razones, es de vital importancia estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales “horizontales”. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades sus clientes.

La ponencia a presentar expone las ventajas de la administración por procesos, apoyando la definición y ejecución de la estrategia en una empresa, y por lo tanto asegurando el éxito y continuidad de los programas de Calidad y Mejora.

6.1.2 Mejoramiento de Procesos

Existen beneficios claros de la administración por procesos, donde la gestión sobre la rentabilidad y productividad de las empresas se ve claramente enriquecida redundando en la consecución de objetivos financieros, operativos y de negocio.

Entre los beneficios del mejoramiento de procesos están:

- Apoyo a los objetivos estratégicos de la organización
- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Aumenta la capacidad de la organización para competir
- Mejora el uso de los recursos
- Permite realizar cambios importantes en actividades muy complejas
- Facilita el manejo efectivo de interrelaciones
- Previene posibles errores
- Proporciona un método de evaluación de la organización
- Optimiza la estructura orgánica de la organización

Adicionalmente, existen beneficios directos en el proceso:

- Mejoramiento de la calidad del producto y/o servicio
- Reducción de tiempos de trabajo
- Reducción del costo del proceso

Para tal efecto, es necesario contar con el apoyo Gerencial en:

- Proveer los recursos necesarios
- Participar en los equipos de mejoramiento
- Dar el ejemplo en la organización
- Definir políticas y procedimientos
- Dar todo el tiempo que se requiera

6.1.3 REINGENIERIA DE PROCESOS

La reingeniería es un esfuerzo organizado, con el objetivo de reformular completamente sus principales procesos administrativo-contable-financiero, de tal forma de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención a los clientes, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone

retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

Existen cuatro aspectos que se deben considerar en el estudio de la reingeniería si se desea tener éxito:

- El cuestionamiento constante sobre los propósitos y la razón de ser de todo lo que se hace en la organización (proceso, productos, servicios, métodos de trabajo, etc.)
- El cambio cultural que se necesita en todos los niveles organizacionales para crear el ambiente que permita que los cambios a ejecutar operen en un atmósfera más propicia
- La creación de nuevos procedimientos, normas y estándares que permitirán que la empresa logre mejores niveles de desempeño, así como la determinación de objetivos radicalmente más retadores que los anteriores, y el establecimiento del liderazgo que se requiere para alcanzarlos
- La definición del tipo de personal que se requiere para que el cambio cultural y la puesta en práctica de los nuevos procedimientos sean lo más suave posible, de tal forma que exista congruencia con los nuevos modelos de operación y servicio establecidos en las normas y estándares propuestos.³⁴

6.2 MICRO Y MACRO LOCALIZACION DE LOS PROCESOS DE PROMOCION, VENTA Y GESTION FINANCIERA

6.2.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

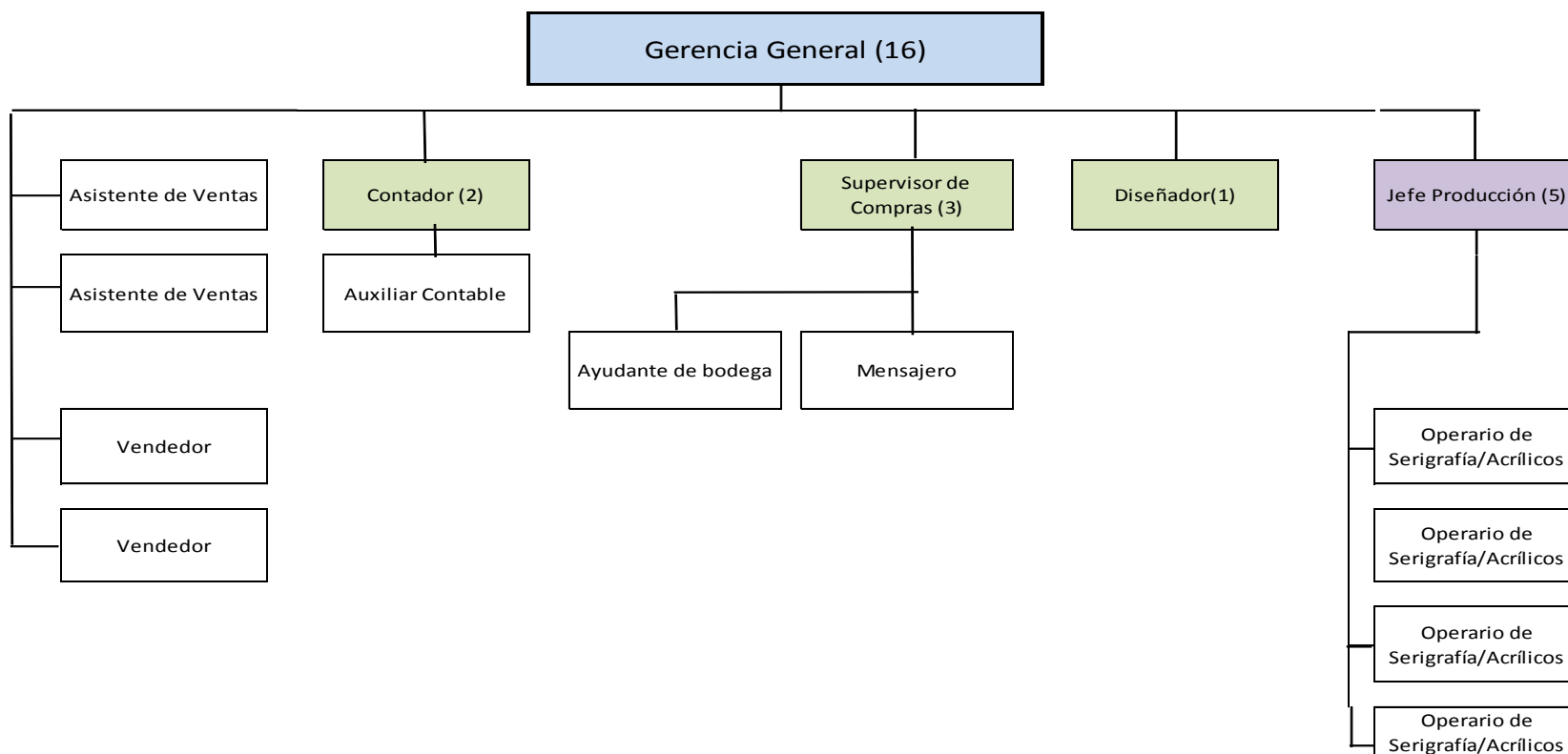
A continuación se presenta el organigrama de la Compañía que rige al momento, donde se pueden identificar básicamente cinco áreas funcionales, así:

³⁴ CANTU, Alberto: desarrollo de una cultura de calidad, 2da. Edición. Págs. 255-256

Gráfico 12:

PRIME AP (Mera Pepinós y Asociados Cía. Ltda)

ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Prime AP

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

6.2.1.1 ESQUEMA FUNCIONAL DE LAS AREAS CRITICAS – ACTUAL

El área de Promoción y Venta, es un área crítica dentro de la Empresa, debido a que es la que genera básicamente el negocio. Se ha realizado un resumen de los principales Procesos, Funciones, Responsabilidades y Subprocesos que se han venido desempeñando dentro del área, donde se esquematizan para mejor comprensión y análisis.

Adicionalmente, para el área Financiera donde se realiza la gestión de costeo, se muestran los principales Procesos, Funciones, Responsabilidades del equipo al momento. Se cuenta con un Contador General y un Auxiliar Contable. A continuación se presenta un resumen donde también se presenta un detalle de las Recomendaciones que serían necesarias implementar para un mejor aprovechamiento de los recursos y lograr fluidez a los procesos dentro de la Empresa.

Tabla 10:				
PROMOCION Y VENTA				
1. Procesos	2. Funciones	3. Responsabilidades	4. Sub-procesos	
			A: Emisión y Control de políticas de Venta	B: Manejo de cartera de clientes
• Elaboración de cotizaciones para clientes	• GERENTE GRAL (Comercial)	• GERENTE GRAL (Comercial)	Responsable: Gerente General	Responsable: Vendedor-Cobrador
• Elaboración de Notas de Pedido para Operaciones	o Establecer la política y lineamientos de venta	o Revisar periódicamente la política establecida, asegurándose de que los lineamientos sean claros y consistentes	Actividades:	Actividades:
• Servicio post-venta	o Supervisar las gestiones realizadas por los vendedores	o Revisar periódicamente la evolución de ventas	1. asignar políticas de ventas	1. llevar un control en las fechas de pago de los clientes
• Manejo de cartera de clientes	o Abrir mercado con clientes anteriores y nuevos	o Lograr nuevas relaciones con clientes potenciales y afianzar las existentes	2. hacer cumplir las políticas al vendedor	2. realizar los cobros en las fechas pactadas
• Desarrollo de productos			3. controlar que el vendedor haga una buena gestión de ventas	3. entregar reporte diario de cobros a la Gerencia y Contabilidad
	• VENDEDOR - COBRADOR:	• VENDEDOR - COBRADOR:	4. manejo de ofertas y descuentos a clientes	4. revisar el repoorte de cobros, para los depósitos respectivos
	o Gestionar la venta y la cobranza	o Generación de la venta y recuperación de la cartera oportunamente	5. abrirse mercado a través de clientes que mantengan un rango de ventas al por menor y con clientes que estén por emprender su negocio	5. entregar a Contabilidad la documentación correspondiente para registro
	o Realizar cotizaciones a los clientes	o Cotizar a los clientes; proyectando así ventas efectivas		
	o Abrir mercado y líneas de venta	o Abrir mercado; ampliando de esta manera los futuros nichos de mercado- redes de contactos		
	o Controlar conjuntamente con el supervisor de producción la calidad del producto	o Asegurarse de que la calidad de los productos sea de alta calidad a fin de satisfacer al cliente.		

:

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 11:

GESTION FINANCIERA				
1. Procesos	2. Funciones	3. Responsabilidades	4. Sub-procesos	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de balances Contabilización de compras y ventas Atención de obligaciones tributarias y societarias Enviar e imprimir blogs de comprobantes de venta, recibos de caja, retenciones, pedidos, órdenes de compra, etc 	AUXILIAR CONTABLE: <ul style="list-style-type: none"> Facturación de pedidos Ingreso de compras al sistema contable; con su respectiva retención Efectuar el registro contable de operaciones de gastos, ingresos, ajustes, depreciaciones y otros 	AUXILIAR CONTABLE: <ul style="list-style-type: none"> Facturación de pedidos, obtener respaldos documentados y registros contables de las ventas Ingreso de compras, llevando el debido registro y archivo para declarar adecuadamente Efectuar el registro contable de operaciones en el sistema de acuerdo con normas contables vigentes emitidas por entidades de control correspondientes 	A: Emisión de balances Responsable: Auxiliar Contable Actividades:	B: Registro de Gastos Responsable: Auxiliar Contable Actividades:
<ul style="list-style-type: none"> Emisión de roles de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los comprobantes de pago y los cheques 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar comprobantes de pagos, previo verificación de la documentación soporte 	1. generación de información para los Balance de la empresa. Mayorización de las cuentas a la fecha de corte. 2. copia de la información de Balances en formato Excel para presentación	1. establecer las cuentas de gasto para registro de los diferentes valores 2. realizar los registros generando pago y cuentas de contrapartida según corresponda
<ul style="list-style-type: none"> Pago a proveedores- procesamiento de facturas Depósitos diarios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los depósitos diarios Llevar un adecuado control y seguimiento de la cuenta bancos (conciliaciones bancarias) Manejo de Caja Chica 	<ul style="list-style-type: none"> Depósitos diarios, con su respaldo y registro en el sistema Conciliaciones bancarias, evitando desfases en los valores registrados en el sistema y partidas antiguas Manejo de Caja Chica, con las debidas indicaciones de la gerencia y el respaldo de cada valor pagado 		3. agrupación de cuentas conforme lo acordado para análisis de la Gerencia General
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los reglamentos, normas, manuales y leyes establecidas por las entidades de control local 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los reglamentos, normas, manuales y leyes de los entes de control y reportes 		
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el reporte de retenciones, ventas, compras mensuales del impuesto a la renta y presentarlos al contador (anexos) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el reporte de retenciones, ventas, compras mensuales del impuesto a la renta y presentarlos al contador 		
	<ul style="list-style-type: none"> Procesar el pago oportuno de los impuestos y aportes al IESS 	<ul style="list-style-type: none"> Procesar el pago de impuestos, y estar al día con las entidades del Estado y aportaciones de cada empleado al IESS 		
	CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL		
	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y elaboración de declaraciones mensuales al SRI 	<ul style="list-style-type: none"> Declaraciones mensuales al SRI, controlando la información al fisco 		
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener informado a la gerencia de las actividades y movimientos contables relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> Informes a la gerencia, llevando un adecuado control de la contabilidad 		
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Roles de Pago 			
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y presentación de balances 			

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

6.2.2 Análisis FODA

Fortalezas:

- Tienen mercado establecido con clientes con alta fidelidad
- Cuenta con gran variedad de artículos para ofrecer
- Otorgan precios competitivos en el mercado
- Compromiso de los accionistas en reinvertir las utilidades
- Innovación
- Principios y valores

Oportunidades:

- La empresa brindar servicio personalizado a sus clientes que lo diferencia en muchos casos de la competencia
- Confianza de sus clientes antiguos desde sus comienzos en el mercado nacional
- Capacidad para fabricar productos localmente donde la producción en el medio ha sido poco explotada
- Alianzas de Distribución
- Políticas de créditos para sus clientes nuevos y antiguos (facilidades de pagos)

Debilidades:

- Falta de información histórica sobre insumos usados para producción interna que ocasionan reprocesos y desperdicios
- Costos no programados por reprocesos que deben hacerse
- Falta de conocimiento de los empleados del sistema y estrategias del negocio
- Inestabilidad en el área contable por falta de un asistente contable y contador fijo
- El sistema contable que se utiliza muchas veces no trabaja con centros de costos ni permite costear los productos individualmente. Además de que necesita ajustarse más a procesos y requerimientos de la compañía, retrasando así el movimiento diario

- Falta de capacitación a los empleados en normas tributarias y aplicación de NIIF's.
- Existe una alta rotación de personal
- Falta de base de datos que contenga información de clientes, productos, procesos, insumos, consumos, precios, descuentos
- Falta de clasificación de clientes PARETO
- Falta de manuales y políticas establecidas para el respaldo de procesos y acciones

Amenazas:

- El aumento de la competencia en el mercado de artículos promocionales con precios más bajos
- Cada vez más clientes buscan alternativas de publicidad más llamativas y vistosas hablando de tamaño, cuando la empresa ofrece artículos de uso personalizado y de tamaño reducido
- Falta de atención a los requerimientos de los clientes nuevos (cotizaciones) por falta de recursos humanos.

6.2.3 ARBOL DE DECISIONES

Los árboles de decisión son normalmente contruidos a partir de la descripción de la narrativa de un problema.

Ellos proveen una visión gráfica de la toma de decisión necesaria, especifican las variables que son evaluadas, qué acciones deben ser tomadas y el orden en la cual la toma de decisión será efectuada. Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, solo un camino será seguido dependiendo del valor actual de la variable evaluada.

En resumen, los árboles de decisión proveen un método efectivo para la toma de decisiones debido a que:

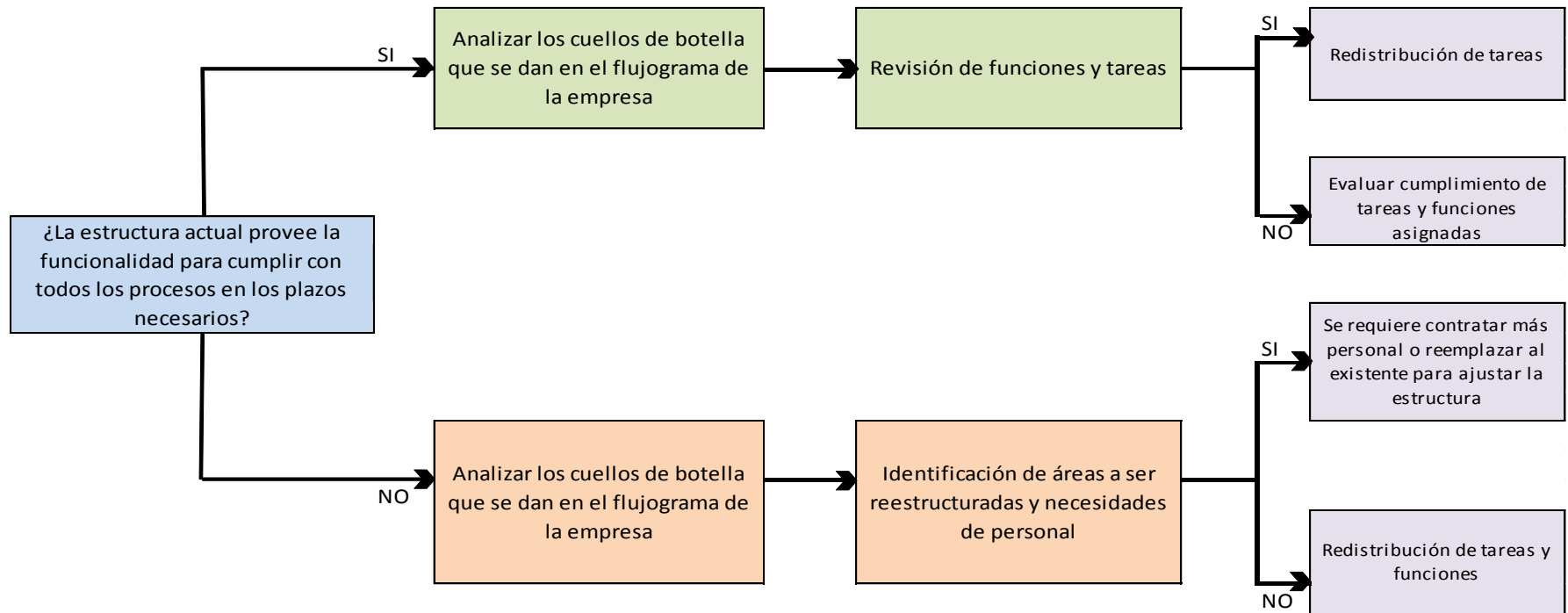
- Claramente plantean el problema para que todas las opciones sean analizadas

- Permiten analizar totalmente las posibles consecuencias de tomar una decisión
- Proveer un esquema para cuantificar el costo de un resultado y de la probabilidad de que suceda
- Nos ayuda a realizar las mejores decisiones sobre la base de la información existente y de las mejores suposiciones

Se fundamenta en la lógica de las decisiones, que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, con el fin de alcanzar un objetivo.

Gráfico 13:

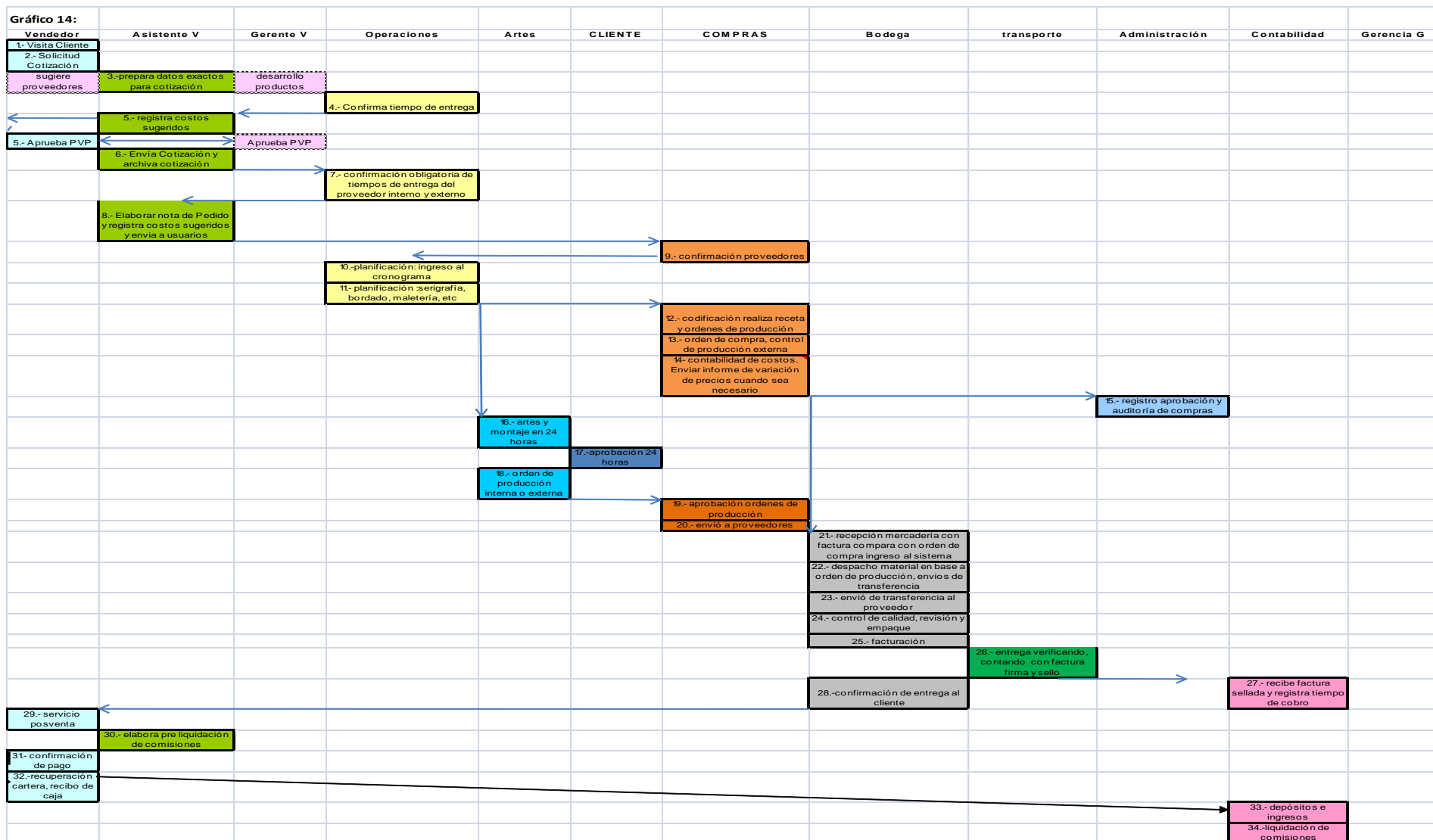
REORGANIZACION DE PROCESOS



Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

6.3. MAPA DE PROCESOS DE PRIMER NIVEL - OPERACION

Varios de los procesos clave tienen su origen en las ventas que se realiza del servicio a los clientes. Existen algunas etapas que se dan hasta llegar al término que es producto final en manos del consumidor. En el caso de la empresa, el producto dependerá de las necesidades que fueron presentadas, cotizadas, aceptadas y procesadas. La cadena de servicio que la Compañía ha establecido se presenta a continuación:

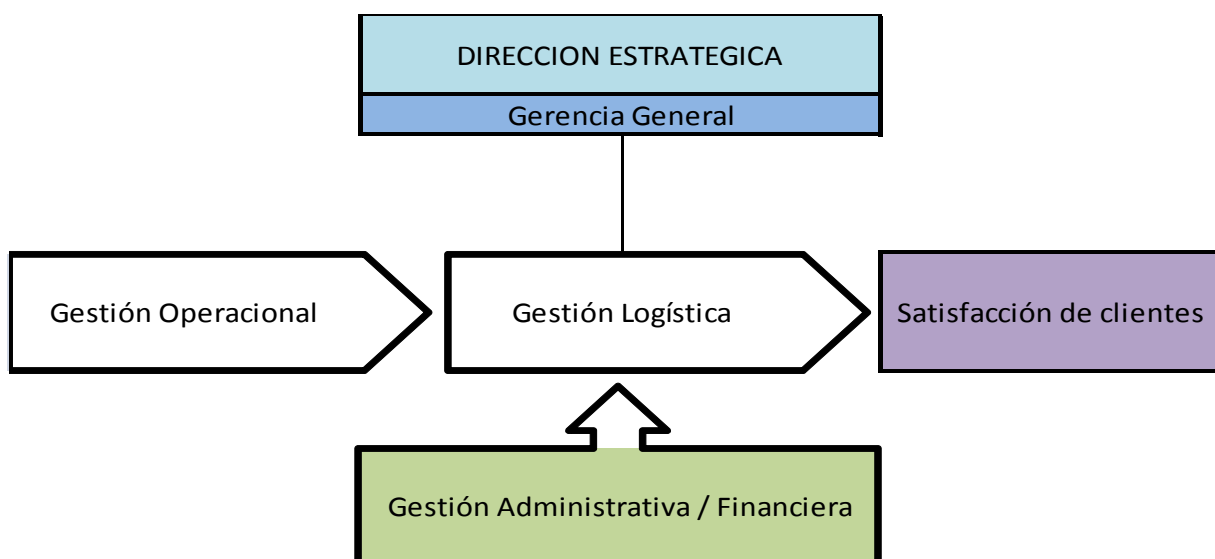


Fuente: Prime AP
Elaborado por: Prime AP

6.4. MAPA DE PROCESOS DE SEGUNDO NIVEL, PROCESOS SOPORTE

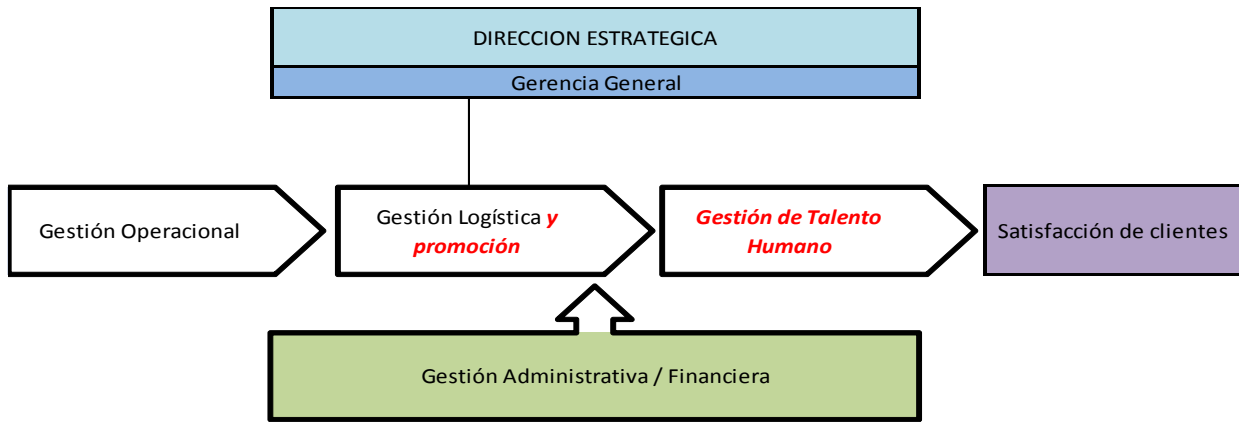
A continuación se presenta el mapa macro de los procesos de soporte que ahora existen en la empresa:

Gráfico 15:



Al tratarse de una compañía relativamente nueva en su estructura, a continuación exponemos un mapa complementado con procesos de apoyo que ayudarían a la Compañía a alcanzar de mejor manera y en menor tiempo sus objetivos estratégicos determinados por la Gerencia General.

Gráfico 16:



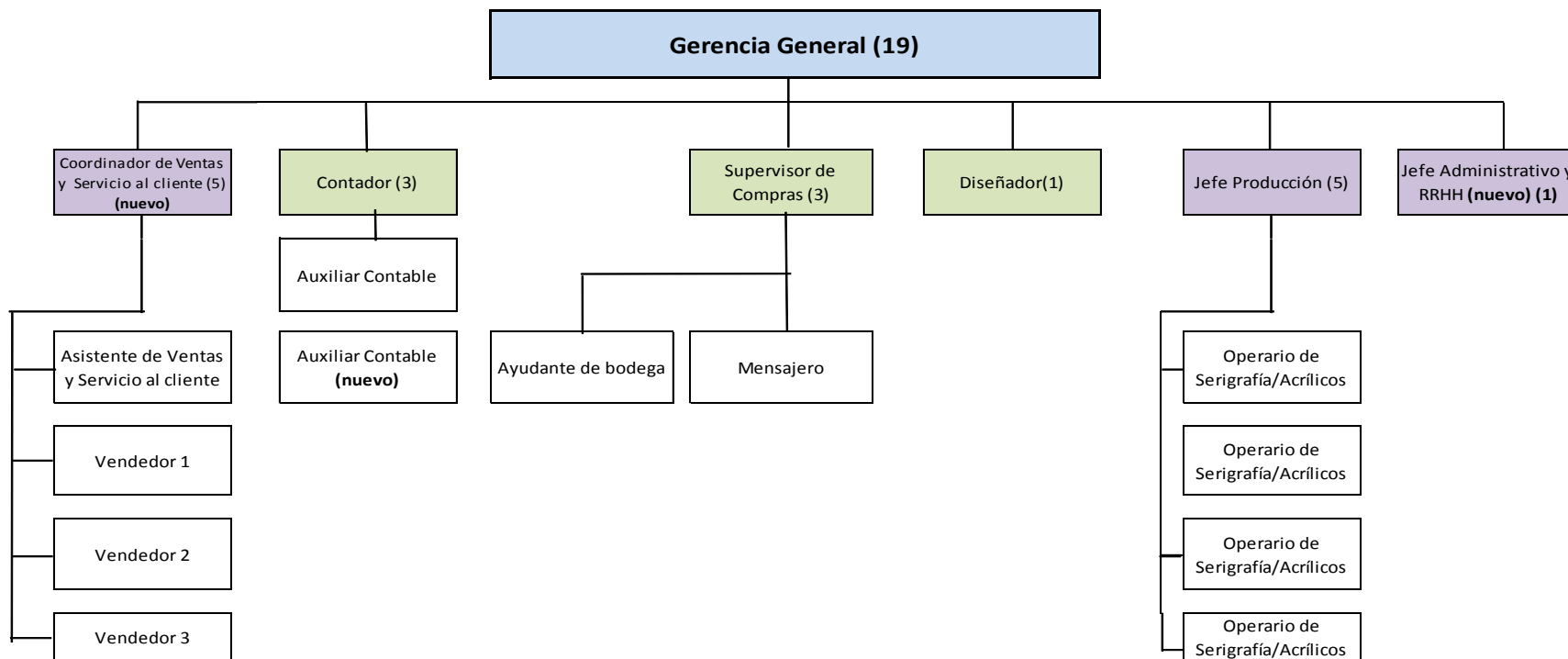
6.5. REDISEÑO DE PROCESOS ESCOGIDOS – BASES DE DECISION

Prime AP, es una empresa que ha desarrollado sus actividades basados en la experiencia previa de requerimientos de sus clientes que han mantenido su fidelidad conforme al servicio personalizado que han recibido, lo que se constituye en una de las fortalezas de la compañía, sin embargo son muchos de los procesos internos los que debieran sufrir cambios de fondo como en el caso del Área de Promoción y Venta. En esta área en particular al ser la fuerza de ingresos de la Compañía, se requiere que sea fortalecida y que sus funciones estén bien definidas, además de que rijan políticas claras sobre manejo de clientes, cotizaciones, cartera, publicidad y promoción. Adicionalmente en el Área Financiera, que siendo un departamento que genera el estatus y condición de la empresa, traducidas en cifras, requiere que se sustente en un equipo consistente, capacitado y suficiente para generar toda la información oportuna que la Gerencia General necesita para la toma de decisiones. A continuación, exponemos los cambios propuestos dentro de estas dos áreas clave. Estos cambios consideran la inclusión de nuevos recursos humanos que den soporte a las áreas, así:

Gráfico 17:

PRIME AP (Mera Pepinós y Asociados Cía. Ltda)

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 12:

PROMOCION Y VENTA		
<u>1. Procesos</u>	<u>2. Funciones</u>	<u>3. Responsabilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control de las políticas de ventas • Potenciar sus ventas en clientes minoristas • Análisis de Competencia • Establecer presupuestos de ventas conforme las iniciativas y planes anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • VENDEDOR - COBRADOR: <ul style="list-style-type: none"> o Entregar reporte diario de las ventas y cobranzas • VENDEDOR - SERVICIO AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> o Elaborar y enviar cotizaciones al cliente por mail o Atención a clientes fijos que únicamente necesiten precios de inventarios o Coordinación de entrega de muestras de productos nuevos a ofrecer a clientes Pareto "A" o Coordinar visitas a clientes potenciales a cada vendedor 2 veces por mes o Elaborar una estadística de ventas mensuales vs. Lo proyectado mensual y revisar la efectividad de lo ejecutado o Receptar quejas y reclamos y direccionar al área respectiva o Elaborar una base de datos de proveedores regulares y competitivos, con actualización mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • VENDEDOR - COBRADOR: <ul style="list-style-type: none"> o Reportes diarios; actualizando los cuadros de control de inventarios y cartera vencida o Cumplir con los presupuestos establecidos • VENDEDOR - SERVICIO AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> o Dar seguimiento de visitas a clientes por parte de los 3 vendedores o Verificar que las muestras salieron con autorización del Gerente General y en las condiciones requeridas por el cliente. o Asegurarse de que los pedidos salgan completos y en el tiempo ofrecido al cliente coordinando con el encargado de despachos esta información.

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 13:

GESTION FINANCIERA				
1. Procesos	2. Funciones	3. Responsabilidades	4. Sub-procesos	
<ul style="list-style-type: none"> Contabilización de compras y ventas mediante un sistema de costos Establecer costos unitarios de los productos ofrecidos y evaluar rentabilidad en cada negociación Emisión de Balances <u>mensuales</u> junto con sus anexos 	<p>AUXILIAR CONTABLE (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingreso de compras al sistema contable; con su respectiva retención Efectuar el registro contable de operaciones de gastos, ingresos, ajustes, depreciaciones y otros Elaborar los comprobantes de pago y los cheques Cumplir con los reglamentos, normas, manuales y leyes establecidas por las entidades de control local Elaborar el reporte de retenciones, ventas, compras mensuales del impuesto a la renta y presentarlos al contador (anexos) Procesar el pago oportuno de los impuestos y aportes al IESS <p>AUXILIAR CONTABLE (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturación de pedidos Realizar los depósitos diarios Llevar un adecuado control y seguimiento de la cuenta bancos (conciliaciones bancarias) Manejo de Caja Chica 	<p>AUXILIAR CONTABLE (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los reglamentos, normas, manuales y leyes de los entes de control y reportes Ingreso de compras, llevando el debido registro y archivo para declarar adecuadamente Efectuar el registro contable de operaciones en el sistema de acuerdo con normas contables vigentes emitidas por entidades de control correspondientes Elaborar comprobantes de pagos, previo verificación de la documentación soporte Elaborar el reporte de retenciones, ventas, compras mensuales del impuesto a la renta y presentarlos al contador Procesar el pago de impuestos, y estar al día con las entidades del Estado y aportaciones de cada empleado al IESS <p>AUXILIAR CONTABLE (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturación de pedidos, obtener respaldos documentados y registros contables de las ventas Depósitos diarios, con su respaldo y registro en el sistema Conciliaciones bancarias, evitando desfases en los valores registrados en el sistema y partidas antiguas Manejo de Caja Chica, con las debidas indicaciones de la gerencia y el respaldo de cada valor pagado 	<p>A: emisión de anexos del balance (auxiliares)</p> <p>Responsable: Auxiliar Contable</p> <p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> extracción de información del sistema de los diferentes módulos organización de datos para presentación por cada cuenta del Balance depuración de la información de los anexos del Balance 	<p>B: distribución por centros de costos</p> <p>Responsable: Contador general</p> <p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> establecer los centros de costos establecer los criterios para aplicar costos/gastos a cada centro de costos emitir reportes mensuales por cada centro de costos de los valores cargados
	CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL		
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a la gerencia en el marco legal y fiscal para el área contable/financiera Llevar el control y proponer acciones que sean necesarios para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de balances, según normas y disposiciones vigentes de manera mensual Control y toma de acciones, mejorando el funcionamiento de cada una de las áreas y puntos críticos de la misma mediante el uso de centros de costos y costeo por unidad Brindar apoyo a la gerencia, con actualizaciones necesarias para cumplir con la normativa vigente y políticas de la empresa. 		

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 ANALISIS INICIAL DE LA COMPAÑIA

Es importante realizar un análisis de la condición de la compañía en términos financieros para poder saber cuál es el punto de partida, cuáles son los recursos con los que se cuenta y cuáles serían las áreas de atención.

Se presentan los siguientes estados Financieros y cuadro de Análisis de crecimiento:

- Estado de Situación anual
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Análisis Horizontal y Vertical

Tabla 14:

ESTADO DE SITUACION ANUAL		
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:		PRIME AP
CIUDAD:		QUITO
PERIODO:		AL 31 DE Diciembre de 2010
(EXPRESADO EN UNIDADES DE DOLAR)		
Código	Descripción	Total
-	ACTIVO	173.571,07
-	FONDOS DISPONIBLES	40.163,56
1.1.01.01.001	Caja General	100,00
1.1.01.01.002	Caja Chica	50,00
1.1.01.01.003	CAJA CHICA VENTAS	60,00
1.1.01.01.004	CAJA CHICA COMPRAS	200,00
1.1.01.02.001	Produbanco	-
1.1.01.02.002	Pacífico	19.856,70
1.1.01.02.003	Guayaquil Cta. 9416285	19.896,86
1.1.01.04.001	INVENTARIOS	11.902,51
-	CARTERA DE CREDITOS	95.031,17
1.1.01.03.001	Cientes	97.881,00
1.1.01.03.002	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	- 2.849,83
-	CUENTAS POR COBRAR	7.103,84
1.1.01.05.002	Retenciones del IVA	-
1.1.01.05.003	Retenciones en la Fuente	6.602,00
1.1.01.05.005	CREDITO TRIBUTARIO ADQUISIC.	-
1.1.01.05.006	CREDITO TRIBUTARIO RET. IVA	101,84
1.1.01.07.002	Garantías	400,00
-	ACTIVO FIJO	19.369,99
1.2.01.01.001	Muebles y Enseres	10.817,92
1.2.01.01.003	Equipo de Computación	4.204,88
1.2.01.01.004	Vehículos	19.390,00
1.2.01.01.005	Herramientas	401,92
1.2.01.02.001	Dep. Acum. Muebles y Enseres	- 7.627,16
1.2.01.02.003	Dep. Acum. Eq. de Computación	- 3.409,03
1.2.01.02.004	Dep. Acum. Vehículos	- 4.281,96
1.2.01.02.005	Dep. Acum. Herramientas	- 126,58
-	PASIVO	53.479,01
-	CUENTAS POR PAGAR	39.473,24
2.1.01.01.001	Proveedores Nacionales	39.071,84
2.1.01.03.009	IVA por Pagar	62,45
2.1.01.03.010	Retención en la fuente por Pagar	338,95
-	OBLIGACIONES INMEDIATAS	2.104,66
2.1.01.04.001	Sueldos	-
2.1.01.04.004	Décimo tercero	-
2.1.01.04.009	Aportes IESS	1.758,72
2.1.01.04.010	Prestamos IESS	196,00
2.1.01.04.011	Fondos de Reserva	149,94
2.1.01.04.013	Utilidades	-
-	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	11.901,11
2.1.01.05.001	Acreedores varios	-
2.1.01.05.003	Cuentas por pagar Mastercard	3.320,56
2.1.01.05.004	Cuentas por pagar Diners E.M	1.128,90
2.1.01.05.005	Cuentas por pagar Bankard E.M.	-
2.1.01.05.007	Sobregiro bancario	-
2.1.01.06.001	Prestamos bancarios	7.451,65
-	PATRIMONIO	120.092,06
3.1.01.01.001	Capital social	400,00
3.1.01.02.001	Reserva Legal	1.620,75
-	RESULTADOS	118.071,31
3.1.02.01.001	Utilidad del Ejercicio	21.011,93
3.1.02.01.002	Pérdida del Ejercicio	-
3.1.02.01.003	Utilidades Acumuladas	97.059,38

Fuente: Prime AP

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 15:

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL		
		DEL 01 DE ENERO
		AL 31 DE DICIEMBRE
		DEL 2010
(EXPRESADO EN UNIDADES DE DOLAR)		
CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.01.01.001	Ventas	825,304.09
4.1.02.01.002	Otros ingresos	-
TOTAL		825,304.09
EGRESOS OPERACIONALES		
5.1.	COSTOS DE VENTA	632,834.10
6.1.01.01	GTOS ADMINISTR.- PERSONAL	110,194.44
6.1.01.0	GTOS ADMINISTR.- TERCEROS	53,623.51
6.1.02	AMORTIZ.Y DEPREC.	6,387.59
6.2.01	OTROS GASTOS	1,252.52
TOTAL		804,292.16
MARGEN OPERACIONAL NETO		21,011.93
UTILIDAD EJERCICIO		21,011.93
0 15%	Participación de Utilidades	3,151.79
0 25%	Impuesto a la Renta	4,465.04
UTILIDAD NETA		13,395.10

Fuente: Prime AP

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 16:

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
NOMBRE DE LA INSTITUCION:	PRIME AP
CIUDAD:	QUITO
PERIODO:	AL 31 DE Diciembre de 2010
(EXPRESADO EN UNIDADES DE DOLAR)	
<u>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>	
UTILIDAD NETA DEL AÑO	21.012
MAS-CARGOS QUE NO REQUIRIERON RECURSOS FINANCIEROS	
DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES	6.388
	27.400
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	
Aumento en inventarios	(2.102,51)
Aumento en Cartera de Créditos	(9.000,00)
Disminución en Cuentas por Cobrar	10.000,00
Disminución de Cuentas por Pagar	(8.526,76)
Disminución de Obligaciones Inmediatas	(3.670,21)
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACION	14.100
<u>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION</u>	
AUMENTO NETO DE ACTIVOS FIJOS	(10.387,59)
EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	- 10.388
<u>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</u>	
AUMENTO EN OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.451,11
EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	6.451
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	10.164
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	30.000
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	40.164

Fuente: Prime AP

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Tabla 17:

PRIME AP

ECUADOR

Análisis Horizontal / Vertical

Balance General

Balance General	jun-10	dic-10	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
			Variación Porcentual	Variación Absoluta	jun-10 % del Total	dic-10 % del Total
Activo			%			
FONDOS DISPONIBLES	30.000	40.163,56	33,88%	10.164	19%	23%
INVENTARIOS	9.800	11.902,51	21,45%	2.103	6%	7%
CARTERA DE CREDITOS	86.031	95.031,17	10%	9.000	54%	55%
CUENTAS POR COBRAR	17.104	7.103,84	-58%	10.000	11%	4%
ACTIVO FIJO	15.370	25.757,58	68%	10.388	10%	15%
Depreciación		- 6.388				
Total Activos	158.305	173.571	10%	15.266	100%	104%
Pasivo						
CUENTAS POR PAGAR	48.000	39.473,24	-18%	8.527	30%	23%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	5.775	2.104,66	-64%	3.670	4%	1%
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	5.450	11.901,11	118%	6.451	3%	7%
Total Pasivo	59.225	53.479	-10%	5.746	37%	31%
PATRIMONIO	99.080	120.092,06	21%	21.012	63%	69%
Total Pasivo y Patrimonio	158.305	173.571	10%	15.266	100%	100%

Fuente: Prime AP

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.2 PRESUPUESTOS

En cada organización, los presupuestos son importantes porque ayudan a mantener en curso los planes operativos en límites razonables, además de que sirven como mecanismo para la aplicación de políticas, estrategias y direccionarlas hacia el cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, los presupuestos facilitan que los miembros de la organización a enfocar sus esfuerzos para optimizar los recursos. Les sirven también como guías durante la ejecución de programas en un determinado periodo de tiempo, para comparar la eficacia de la ejecución de las diferentes actividades u operaciones.

7.2.1 Presupuesto de Ventas

Se ha realizado una proyección de ventas considerando todas las variables analizadas anteriormente donde potencializando las fortalezas, aprovechando las oportunidades y corrigiendo las debilidades para el resultado de la Compañía se proyecta un crecimiento en ventas del 15%. Se espera contar con un equipo de ventas de 3 vendedores y un asistente de atención al cliente, bajo la dirección de un Coordinador de Ventas y Servicio al Cliente. Este último sería parte de la inversión inicial que plantea en la reorganización de la Compañía. Adicionalmente, se considera la redistribución de tareas y funciones dentro del área de Ventas que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos y un enfoque distinto para ampliar la base de clientes recurrentes que generan los ingresos para la Empresa. La composición de este incremento está dada por 4% por aumento de precio promedio, un 10% al crecimiento en el número de clientes partiendo de 40 clientes en el 2010, y llegando a 65 en el 2015. El 1% restante se debe al mejoramiento en el número de veces que un cliente compra en el año (volumen). En el siguiente cuadro se puede ver en cifras, cuál sería el impacto de estos indicadores en el resultado de ventas de estos años.

Tabla 18:
PRESUPUESTO DE VENTAS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dólares \$	\$ 825.304	\$ 949.100	\$ 1.091.465	\$ 1.255.184	\$ 1.443.462	\$ 1.659.981
incremento %		15%	15%	15%	15%	15%

Composición del Incremento anual:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
factura promedio (precio) A incremento % promedio	3.439	3.473	3.567	3.736	3.923	4.119 precio 4%
número de clientes (mercado) B incremento % promedio	40	48	51	56	60	65 nuevos 10%
número de veces compras/año (volumen) C incremento % promedio	6,00	5,69	6,00	6,00	6,13	6,20 volumen 1%
USD k						
A * B * C =	825	949	1.091	1.255	1.443	1.660

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.2.2 Presupuesto de Gastos

Para la estimación de Gastos, se ha considerado la inclusión de 3 personas adicionales al organigrama que al momento tiene la Compañía. Una de las posiciones corresponde al Coordinador de Ventas y Servicios al cliente, que tendría un grado de Jefatura. La segunda posición que se incluye es la de Jefe Administrativo y de Recursos Humanos quien dará soporte a la Gerencia General en la Gestión de Organización y Logística. La tercera posición es la de Auxiliar Contable, quien iría a fortalecer y apoyar los procesos del área Financiera a fin de que la Gerencia cuente con información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, basadas en cifras correctas y completas.

Se proyecta para los gastos fijos de Administración y Ventas; que son todos aquellos que permiten el funcionamiento normal de la compañía, un aumento del 4% que obedece a la inflación promedio que se estima para el año 2011 y hasta el 2015. Entre estos gastos están sueldos, arriendo del inmueble, servicios básicos, mantenimiento de oficinas, seguridad, Seguros y otros similares.

Entre los gastos variables que corresponden a todos aquellos que dependen o influyen directamente en las ventas de la empresa, están los de comisiones a vendedores, viáticos, movilizaciones y se han incluido algunos valores adicionales por gestión de Marketing y Publicidad que ha sido un área no explotada y que se estima de gran importancia para alcanzar los objetivos de crecimiento y promoción de la Compañía. Respecto de este último, se estima inversión en Catálogos y Tarjetas de presentación (44%), Página Web (18%) y Muestras Gratuitas (38%). Estos permitirán introducir y posicionar a la Compañía en el mercado que hasta el momento el medio de difusión ha sido por información de colega a colega.

Otros valores como gastos por depreciación, se ha estimado un incremento del 10%, debido a que se proyecta una inversión adicional en compra de activos fijos que permitan soportar la nueva estructura planteada, particularmente en compra de muebles y equipos de computación.

Otro de los puntos importantes dentro de los Costos que serán proyectados está el Costo de Ventas. Al momento este constituye el 77% del total de las ventas. En este rubro se incluyen los valores pagados por reprocesos que deben hacerse para algunos pedidos, por errores en las compras de insumos/materia prima. Conforme la nueva estructura y nuevas funciones, este punto debería corregirse disminuyendo la incidencia de estos costos. Se ha proyectado una disminución de esta proporción en 3 puntos porcentuales, es decir bajando de 77% de las ventas, para los siguientes años desde 2011 hasta el 2015, esta proporción será del 74%.

A continuación, una tabla de la relación del crecimiento de ingresos vs. Crecimiento de Egresos. En esta, se puede observar que la diferencia es positiva, lo que indica que los esfuerzos y recursos han permitido generar una proporción real de crecimiento de la Compañía pues los egresos sustentaron la operación y el margen para los accionistas.

Tabla 19:

Relación del Crecimiento de Ingresos versus Crecimiento de Egresos:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS	825.304,09	949.099,70	1.091.464,66	1.255.184,36	1.443.462,01	1.659.981,31
TOTAL EGRESOS	804.292,16	927.534,05	1.039.414,97	1.168.834,40	1.316.258,66	1.486.012,61
crecimiento Ingresos		15%	15%	15%	15%	15%
crecimiento Egresos:		15%	12%	12%	13%	13%
C. Ing. Vs. C. Egr.:		0%	3%	3%	2%	2%

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

7.3.1 Balance General

Tabla 20:

PRIME AP

ECUADOR

Balance General

Balance General	2011	2012	2013	2014	2015
Activo					
FONDOS DISPONIBLES	34,610.00	44,750.00	50,750.00	64,750.00	70,750.00
INVENTARIOS	12,500.00	13,000.00	13,500.00	14,000.00	14,500.00
CARTERA DE CREDITOS	109,186.26	125,564.19	144,398.82	166,058.65	190,967.44
CUENTAS POR COBRAR	6,841.77	8,242.23	9,406.24	10,542.62	11,423.49
ACTIVO FIJO	28,333.34	31,166.67	34,283.34	37,711.67	41,482.84
Depreciación	- 7,026	- 7,729	- 8,502	- 9,352	- 10,287
Total Activos	184,445	214,994	243,837	283,711	318,836
Pasivo					
CUENTAS POR PAGAR	41,249.54	42,899.52	42,916.97	43,359.75	45,094.14
OBLIGACIONES INMEDIATAS	9,766.41	9,864.07	7,970.17	10,062.34	10,162.96
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	9,500.00	7,500.00	2,500.00	1,538.10	1,737.28
Total Pasivo	60,516	60,264	53,387	54,960	56,994
PATRIMONIO	123,929.06	154,730.52	190,449.38	228,750.68	261,842.12
Total Pasivo y Patrimonio	184,445	214,994	243,837	283,711	318,836

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.3.2 Estado de Resultados

Tabla 21:

PRIME AP

ECUADOR

Estado de Resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	949,100	1,091,465	1,255,184	1,443,462	1,659,981
Otros ingresos					
EGRESOS OPERACIONALES					
COSTOS DE VENTA	702,334	807,684	928,836	1,068,162	1,228,386
Margen Financiero Bruto	246,766	283,781	326,348	375,300	431,595
Ingresos Operacionales	949,100	1,091,465	1,255,184	1,443,462	1,659,981
GTOS ADMINISTR.- PERSONAL	161,103	164,648	169,768	174,548	180,574
GTOS ADMINISTR.- TERCEROS	55,768	57,999	60,319	62,732	65,241
Gastos Operacionales	216,871	222,647	230,087	237,279	245,815
Márgen Operacional antes Prov. Provision, Depreciacion, Amortiz. AMORTIZ.Y DEPREC.	29,895	61,133	96,261	138,021	185,780
	7,026	7,729	8,502	9,352	10,287
Márgen Operacional Neto	22,868	53,404	87,759	128,669	175,493
OTROS GASTOS	1,303	1,355	1,409	1,465	1,524
Utilidad antes de Participacion y Provisión para Impuestos	21,566	52,050	86,350	127,203	173,969
Participacion Empleados Utilidades	3,235	7,807	12,952	19,081	26,095
Impuesto a la Renta	4,399	10,176	16,147	23,787	32,532
Utilidad Neta del Año (-Pérdida)	13,931	34,067	57,250	84,336	115,341

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.3.3 Flujo de Caja

El flujo de caja será el movimiento del efectivo que tiene un proyecto o compañía en un tiempo determinado, esto traducido en cifras anuales de la utilidad neta del ejercicio después de impuestos a lo que se le sumarán los valores que no representan movimiento de efectivo como son las depreciaciones, amortización y provisiones además de la inversión inicial. Esta última en un negocio en marcha, será la suma de los valores adicionales que se consideraron para generar ese flujo. Para la empresa, la inversión inicial se compone de:

• Activos Fijos (muebles & eq. Cómputo)	USD 3.482,00
• Gastos de Marketing & Publicidad	USD 3.280,00
• Gastos de Administración & Ventas	USD <u>30.162,00</u>
Total	USD 36.924,00

Tabla 22:

FLUJO DE EFECTIVO						
PRIME AP 						
(EXPRESADO EN UNIDADES DE DOLAR)						
	Inv. Inicial	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD NETA DEL AÑO DESPUES DE IMPUESTOS		13,931	34,067	57,250	84,336	115,341
MAS-CARGOS QUE NO REQUIRIERON RECURSOS FINANCIEROS DEPRECIACIONES / AMORTIZACIONES		7,026	7,729	8,502	9,352	10,287
INVERSION INICIAL	- 36,924					
	- 36,924	20,958	41,796	65,752	93,688	125,629

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.4 ANALISIS FINANCIERO

7.4.1 Valor Actual Neto

Las matemáticas financieras manifiestan su utilidad en el estudio de las inversiones, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no hacer un uso de él hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido. Este es lo que se conoce como *valor tiempo del dinero*.

En la evaluación de un proyecto, las matemáticas financieras consideran a la inversión como el menor consumo presente y a la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la recuperación que debe incluir esa recompensa. La consideración de los flujos en el tiempo requiere la determinación de una tasa de interés adecuada que represente la equivalencia de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes.

El criterio del Valor actual neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.³⁵

La forma de cálculo consiste en descontar al momento actual, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal forma que el valor que resulta es el VAN del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

³⁵ SAPAG, Nasir (1995): Preparación y evaluación de Proyectos, 3ra. Edición. Pág. 307, 317-319

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el [coste de oportunidad](#).

36

El VAN, se calculará considerando los flujos de efectivo determinados, la inversión inicial y una Tasa de Descuento. Esta tasa se define como el precio que se debe pagar por los fondos requeridos para financiar la inversión, al mismo tiempo que representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto de acuerdo con su riesgo. Para determinar la Tasa que se usará para este análisis, se tomarán los siguientes factores de riesgo:

Tabla 23:

Composición Tasa de Descuento	
(a) Tasa Pasiva de Mercado	4.53%
(b) Riesgo País	8.94%
(c) Inflación	4.31%
(d) Rendimiento esperado	5.00%
Total Tasa de Descuento	22.78%
(a) Tasa Pasiva Referencial BCE Nov. 2011	
(b) BCE (EMBI) Octubre 2011	
(c) BCE Inflación Acumulada Sept. 2011	

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

Tabla 24:

Cálculo del VAN			
Año	F. Efectivo	F. E. actualizado	F. E. actualizado acumulado
0	-36,924	-36,924	-36,924
1	20,958	17,069	-19,855
2	41,796	27,725	7,871
3	65,752	35,524	43,395
4	93,688	41,226	84,621
5	125,629	45,025	129,646
VAN		129,646	
Tasa de descuento 22.78%			
Valor actual neto (VAN)		\$ 129,646	

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.4.2 Tasa Interna de Retorno

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La tasa calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que esta, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

Para los flujos señalados de los años 2011 al 2015, la TIR resultante es:

Tasa interna de retorno (TIR)	104,23%
--------------------------------------	----------------

Este valor es mayor a la Tasa de Descuento, por lo que se considera que la inversión adicional en esta Compañía resultará en una alta rentabilidad para los accionistas.

7.4.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación para esta inversión se la calcula trayendo a valor presente los flujos futuros donde se compara con la inversión inicial. En el caso de la Empresa, la inversión será recuperada en 1,72 años, así:

Período de recuperación de la inversión (PRI)	1,72 años
--	------------------

7.4.4 Indicadores Financieros de corto plazo.

A continuación se presenta un resumen de los indicadores financieros calculados sobre las cifras del año 2010 y la proyección de los años hasta el 2015:

Tabla 25:

PRIME AP

INDICES FINANCIEROS - RESUMEN

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3.35	2.94	3.35	4.08	4.65	5.05
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	3.09	2.71	3.12	3.83	4.39	4.79
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	31%	33%	28%	22%	19%	18%
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	45%	49%	39%	28%	24%	22%
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	620%	582%	660%	739%	807%	839%
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	145%	149%	139%	128%	124%	122%
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	8.68	8.69	8.69	8.69	8.69	8.69
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	42.61	44.54	46.57	48.69	50.90	53.21
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	4.75	5.15	5.08	5.15	5.09	5.21
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	42.03	41.99	41.99	41.99	41.99	41.99
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	97.98	89.98	90.20	81.19	80.86	80.75
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	20%	23%	20%	18%	16%	15%
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	8%	8%	16%	23%	30%	36%
	2. Margen Bruto	Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas	23%	26%	26%	26%	26%	26%
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	3%	2%	5%	7%	9%	11%
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas	2%	1%	3%	5%	6%	7%
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	19%	18%	35%	46%	56%	67%

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.4.5 Análisis de Sensibilidad.

Debido a que las condiciones económicas del país así como las políticas gubernamentales pueden cambiar tanto en el área legal como tributaria, es importante conocer los posibles cambios que ocurrirán en el transcurso de la actividad de cualquier proyecto.

Con el propósito de dimensionar los cambios en los índices, se realiza un análisis de sensibilidad, tomando en cuenta variaciones básicamente en el nivel de ingresos proyectados por disminución de la participación en ventas en el mercado, que afectarán directamente al resultado de la Empresa.

Para el análisis de sensibilidad es importante tomar en cuenta que todo proyecto requiere por lo menos de dos sensibilizaciones, la primera se refiere a un escenario en el que las condiciones sean óptimas y las utilidades se maximicen, el segundo un escenario en el que las condiciones sean completamente desfavorables para el proyecto. La toma de decisiones va a depender del riesgo que corra el capital de los inversionistas de acuerdo con la variación en los resultados de estos dos escenarios.

Para el caso de este proyecto se proponen los siguientes escenarios:

- Escenario Realista: Se pronostica un aumento en los ingresos de la empresa en un 10%.
- Escenario Pesimista: Se pronostica un aumento en los ingresos de la empresa en un 3%, aún por debajo del índice de inflación proyectado.

7.4.5.1 Sensibilización del Proyecto: Escenario Realista

Con los cambios realizados en los ingresos operacionales del proyecto se obtienen nuevos flujos netos los cuales arrojan un VAN de \$ 60.652 y una TIR del 68,99%; la inversión se recuperaría 2,48 años con lo cual aún es una inversión rentable.

Tabla 26:

Cálculo del VAN - Escenario Realista			
Año	F. Efectivo	F. E. actualizado	F. E. actualizado acumulado
0	-36,924	-36,924	-36,924
1	14,027	11,424	-25,500
2	25,996	17,244	-8,255
3	38,739	20,930	12,675
4	53,155	23,390	36,065
5	68,602	24,586	60,652
VAN		60,652	
Tasa de descuento 22.78%			
Valor actual neto (VAN)		\$ 60,652	
Tasa interna de retorno (TIR)		68.99%	
Período de recuperación de la inversión (P)		2.48 años	

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

7.4.5.2 Sensibilización del Proyecto: Escenario Pesimista

Se pronostica un aumento en los ingresos de la empresa en un 3%, aún por debajo del índice de inflación proyectado. En este escenario se produce una disminución considerable en los flujos netos con los cuales resulta un VAN de \$ -25.602; una TIR del -16.69%; la inversión no se recuperaría en este plazo de 5 años.

Tabla 27:

Cálculo del VAN - Escenario Pesimista			
Año	F. Efectivo	F. E. actualizado	F. E. actualizado acumulado
0	-36,924	-36,924	-36,924
1	4,324	3,521	-33,403
2	3,645	2,418	-30,985
3	2,980	1,610	-29,375
4	4,985	2,194	-27,181
5	4,406	1,579	-25,602
VAN		-25,602	
Tasa de descuento 22.78%			
Valor actual neto (VAN) \$ -25,602			
Tasa interna de retorno (TIR)		-16.69%	
Período de recuperación de la inversión (PRI) =			La inversión no se recuperaría en este plazo

Elaborado por: Alcira Vela y Diana Vela

Con estos datos concluimos que si la Compañía no logra incrementar sus ingresos por sobre el nivel de inflación, el VAN que genere será negativo y la inversión no sería viable ni rentable, por lo que será necesaria una gestión eficiente por parte de la Gerencia de la Compañía para encaminar sus actividades a aumentar sus ingresos y controlar su nivel de gastos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- La Compañía muestra mucho potencial de crecimiento considerando que el mercado ofrece soluciones de artículos promocionales estándar y la empresa busca diferenciación basada en precios y flexibilidad en el servicio
- Como se ha podido observar en el estudio y previo análisis de la situación actual de la empresa Prime Ap Promocionales en sus áreas financiera y la poca estructura de estrategias de marketing y promoción; carecen de información básica para la ejecución normal de sus funciones, procesos, no poseen bases de datos sólidas y actualizadas de clientes regulares, potenciales, y de aquellos clientes de una sola compra, tampoco tienen bases de productos, clase de productos, ni tipo de producto, por la rotación, o por costo, por variedad ni por accesibilidad en precio y proveedor, ni tampoco poseen estadísticas de proveedores, que indiquen días de crédito y el mejor por ventajas competitivas.
- En el área comercial es importante concluir que requieren de un soporte al mando, es decir de un coordinador de ventas, su principal función sería de ayudar a canalizar requerimientos entre los vendedores, clientes y producción y/o compras, con ayuda de un asistente de ventas, donde podrán satisfacer al cliente con sus sugerencias y quejas en un mejor tiempo.
- Hoy en día es importante que la fuerza de ventas se sienta identificado con los valores de la empresa y se sientan parte de ella, de tal forma que el valor agregado de la empresa sea el servicio al cliente que el vendedor pueda ofrecerle al cliente y la satisfacción de este último se verá reflejado en

rentabilidad para la empresa, por el mayor número en compras y pedidos que solicite.

- También se ha concluido que la empresa necesita una inyección mensual de publicidad y rotación de productos estrella, generando un gran incremento en ventas, esto es esencial para que el cliente los conozcan como su primera o entre sus primeras opciones de compra. Este conocimiento podría ser a través de catálogos impresos o por mail, por la página web con anuncios vistos o enviando muestras para la decisión de compra, como se ha ido mencionando en el capítulo de implementación de estrategias de marketing, sin descuidar la gran labor de referencias de boca a boca.
- La reingeniería propuesta se centra en los procesos, organigramas, estructura de la empresa y la generación de información oportuna y pertinente de modo que sean una fuente para la toma de decisiones Gerenciales, tales como balances mensuales y sus anexos, así como análisis de indicadores financieros de corto plazo. Pero si bien es cierto que una reingeniería otorgará grandes beneficios a la empresa, también es cierto que el índice de fracaso es muy elevado dependiendo del nivel de compromiso que tenga la Gerencia de la empresa.
- En la empresa no existen manuales de procesos o políticas internas definidas que permitan unificar metas y definir claramente las actividades y funciones, especialmente en el área contable-financiero debido también, a la falta de una asistente que de soporte en la emisión de Balances y anexos mensuales, así como por no contar con un contador fijo que de continuidad a los procesos existentes y a los propuestos
- Analizados los indicadores financieros de corto Plazo, sacamos las siguientes conclusiones sobre Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad:

- **Liquidez.-** la empresa estaría en la capacidad de cancelar sus obligaciones de corto plazo pues muestra una relación mayor a 1 en todos los años, inclusive si no se considera el Inventario dentro del activo corriente.
- **Solvencia.-** Estos indicadores tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. La compañía muestra niveles de endeudamiento un tanto altos los primeros 3 años para luego bajar estos niveles hasta representar un 18%. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o que funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, cuando el índice baja representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

El coeficiente del endeudamiento del Activo Fijo indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Al resultar del cálculo, un cociente mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo fue financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.³⁷

- **Gestión.-** Estos indicadores muestran la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos. Miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones. En el caso de la rotación de la Cartera, la compañía muestra un promedio de 9, el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio en un año, que

³⁷ Superintendencia de Compañías, Tabla de indicadores y conceptos.

complementado con el período promedio de cobranza de 48 días nos dejan ver que existe un muy buen nivel de recuperación de la cartera y comparado con el número de días promedio de las cuentas por pagar, muestran que la empresa tiene un alto grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.

- **Rentabilidad.-** el cálculo de estos indicadores muestran el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total). En el caso de la rentabilidad del Activo, la empresa tiene un 8% en el primer año, llegando al 36% para el año 2015, lo que indica una alta capacidad del activo para producir utilidades. Respecto del Margen Bruto, permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. Dicho indicador alcanza niveles de 23% en el primer año, subiendo a 26% en los siguientes debido a que se deberían tomar las acciones necesarias para no realizar reprocesos con costos altos. Si se revisa el margen operacional este baja a niveles de 7% en promedio puesto que el impacto de los gastos de administración y ventas alcanzan niveles del 20%.

8.2 RECOMENDACIONES

- A manera de recomendación y tema de otro estudio, es necesario la reestructuración del área de producción y de mantener un mayor inventario de productos de mayor rotación para que los clientes siempre tengan producto y no tengan la necesidad de cotizar en otras empresas y tengan la tentación de adquirir en otro lado a precio competitivo.

- Se recomienda realizar pactos de representación con los proveedores extranjeros de manera que ese tipo de producto únicamente Prime Ap los pueda comercializar en el Ecuador obteniendo por mutuo acuerdo ganancias por exclusividad, para el cliente Prime Ap, mercado y para el proveedor extranjero volumen en ventas.
- También se recomienda mantenerse en la oferta de artículos promocionales con el Estado, “INCOP”, puesto que podría ser rentable para la empresa y ganar nombre como proveedor en las entidades públicas, reconociendo la calidad de sus productos.
- Para el tema de políticas de descuento se recomienda aplicarlas para aquellos productos de baja rotación y/o de hueso por algún pedido puntual, sería recomendable que se pueda obsequiar incluso a los mejores clientes para que no quede en inventarios y genere costos y gastos de mantenimiento, para productos regulares y a estos se podría beneficiar al cliente que compre por mayor volumen o por pronto pago menor al crédito asignado.
- Se recomienda aplicar una reingeniería sobre áreas críticas, que será la única manera de mantenerse competitivos en un mercado cada vez más exigente, pero que para garantizar su éxito se necesita la firma decisión y compromiso de la Gerencia General, complementado con el apoyo del factor humano de toda la Empresa
- Se deben definir manuales, políticas y procesos oficiales para todas las áreas de la empresa y se lo debe difundir, lo que facilitará el cumplimiento de objetivos y el ahorro del tiempo en controles y procesos.
- Se debe implementar políticas de control interno para evitar el desperdicio de materiales tanto de oficina como de insumos, partiendo de la creación y

alimentación de la base de datos de insumos, materiales, proveedores y clientes.

- Respecto de los indicadores financieros, a continuación algunas recomendaciones para el mejor uso de recursos:
 - Es importante realizar un análisis periódico del indicador de liquidez, pues permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa. También es importante considerar que cuando el índice alcanza valores demasiado elevados puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener la empresa, excesos de liquidez poco productivos.
 - Se deberá evaluar la conveniencia de mantener un elevado endeudamiento siempre que los valores que la empresa deba pagar por ellos sean menores al rendimiento que recibiría por su uso.
 - Es importante mantener un especial control sobre los indicadores de gestión puesto que se evalúa la contribución de los activos al logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera
- Se recomienda revisar con mayor detenimiento la composición de los costos de ventas para optimizar los márgenes de la Compañía.

9. BIBLIOGRAFIA

1. BACA, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill 4ta. Edición
2. BONTA P y otros. *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. Grupo Editorial Norma. P 19
3. CANTU, ALBERTO, *Desarrollo de una cultura de calidad*, 2da. Edición. Pág. 255-256
4. CULTURAL S.A. *Diccionario de Marketing*. P 208
5. Definición tamaño de mercado. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_\(marketing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_(marketing))
6. FISHER, LAURA y otros. *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill- Interamericana. 3era. Edición, p 84.
7. KOTLER, ARMSTRONG y otros. *Marketing*. Prentice Hall, 10ma. Edición. P 10
8. KOTLER, PHILIP. *Dirección de Marketing, la edición del milenio*. Editorial Prentice Hall, Segunda Edición 1999.
9. MCDANIEL, LAMB HAIR. *Marketing, bases para la segmentación de mercado de consumidores*. 6ta. Edición, p 216
10. Oportunidad de negocio (2007). [<http://www.negociosgt.com/main.php>] , *Tamaño del mercado*
11. QUAMTUM, (Noviembre 2010). *Informe*. Ecuador.
12. REID, ALLAN L. *Las técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. Editorial Diana, México. P 500
13. SAPAG, NASIR (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*, 3ra. Edición. Pág. 307, 317-319
14. SPURRIER, WALTER (Junio & Agosto 2010). *Análisis Semanal*. Ecuador

15. STANTON, ETZEL Y WALKER. *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
13era. Edición, p 49
16. Superintendencia de Compañías, *Tabla de indicadores y conceptos*
17. [http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_d
el_producto](http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto)
18. <http://es.scribd.com/doc/8404051/Estrategia-de-Posicionamiento-de-Marca>
19. http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net
20. <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>
21. http://www.supercias.gov.ec/paginas_hm/societario/1000_cias.htm
22. <http://www.wikipedia.com>

ENCUESTA

Agradecemos mucho el tiempo que usted le destine a completar la siguiente encuesta cuyo objetivo es conocer sus preferencias y necesidades, a fin de que podamos llegar a ser su apoyo en lo que se refiere a productos promocionales.

CONTACTO.-_____

1. ¿Está usted interesado en seguir adquiriendo artículos promocionales?

SI () NO ()

2. ¿Con qué frecuencia adquiere artículos promocionales?

Una vez al año	_____
Cada seis meses	_____
Cada tres meses	_____
Mensual	_____
Nunca	_____

3. ¿Cuántas unidades está dispuesto a adquirir en artículos promocionales durante un año?

0 a 500 unidades	_____
501 a 1000 unidades	_____
1001 a 2500 unidades	_____
2501 a 5000 unidades	_____
5001 unidades en adelante	_____

4. ¿Qué inversión está dispuesto a realizar por un artículo promocional?

0 a 1 dólar	_____
2 a 5 dólares	_____
6 a 10 dólares	_____
De 10 dólares en adelante	_____

5. Nos podría comentar, ¿Cuál es su percepción de PRIME AP PROMOCIONALES como compañía?

_____ Excelente

_____ Buena

_____ Mala

_____ Regular

6. ¿Qué medios utiliza para informarse de novedades en artículos promocionales?

- ☐ TV _____
- ☐ Radio _____
- ☐ Prensa _____
- ☐ Colegas _____
- ☐ Internet _____

7. ¿Al momento de buscar artículos promocionales, Qué opciones toma en cuenta?

- _____ Textiles
- _____ Accesorios de oficina
- _____ Artículos electrónicos
- _____ Elementos anti-estrés
- _____ Tazas, termos, jarros, etc.

8. Sus opciones de compra de nuestros artículos promocionales se los ubicarían mejor en:

- _____ Catálogo impreso y distribuido a su oficina y/o domicilio.
- _____ Catálogo virtual, distribuido a su correo electrónico.
- _____ Muestras físicas para tomar su decisión.
- _____ Show Room (Área demostrativa)

9. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar nuestra atención al cliente?

- Disponibilidad de producto _____
- Tiempo de entrega _____
- Calidad del producto _____
- Disponibilidad de ejecutivos de cuenta _____

10. ¿Qué tipo de servicio Postventa le gustaría recibir?

- Atención personalizada _____
- Asesoría _____
- Muestras gratuitas complementarias _____

GRACIAS.

